

المدخل الإداري الحديثة

● مجلة علمية
ربع سنوية
يصدرها اتحاد
جمعيات التنمية
الإدارية ●

الإدارة

○ المجلد الرابع والثلاثون ○ العددان الثالث والرابع ○ يناير / أبريل ٢٠٠٢

قضية
الساعة
الإدارة
و
الإرادة



مبارك نبع من العطاء المتدفق الذي لا ينضب

يتفق عليها مع إدارة المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها ولقائمة أسعار الإعلانات المعتمدة من المجلس الأعلى للصحافة .

تسدد الاشتراكات نقداً ويمرّج شيك باسم السيد أمين صندوق مجلة الإدارة (إتحاد جمعيات التنمية الإدارية) على الحساب الجارى للمجلة رقم ١٢٠١٢ بنك القاهرة ١٩ شارع على .

لجنة تحكيم المجلة

- * الأستاذ الدكتور / حسن غلاب
رئيس جامعة عين شمس
- * الأستاذ الدكتور / محمد إبراهيم
رئيس جامعة المنوفية
- * الأستاذ الدكتور / بكرى عطية
عميد كلية التجارة - جامعة الأزهر
- * الأستاذ الدكتور / محمد أحمد شوقي
عميد كلية التجارة - جامعة الزقازيق
- * الأستاذ الدكتور / عبد الحميد بهجت
ميد معهد الكناية الإنتاجية جامعة الزقازيق
- * الأستاذ الدكتور / حسن أبو زيد
عميد كلية التجارة - جامعة القاهرة
- * الأستاذ الدكتور / محمد عبد المجيد
عميد كلية التجارة - جامعة عين شمس

صفحة

- استراتيجية الاعتماد على الذات (التنمية الذاتية) ٤٨

إعداد :

الدكتور / احمد محمد المصرى
استاذ متفرغ إدارة الأعمال والإدارة الدولية
كلية التجارة - جامعة الأزهر (فرع البنات)

- قضية الخلاف.. فى العلاقات العامة.. ظواهرها وعلاجها ٥٦

دكتور / محمد محمد البادى
استاذ ورئيس قسم الصحافة
كلية الآداب / جامعة المنصورة

- الاتجاهات الحديثة فى تدقيق مخاطر الاحتيال

- والفساد فى ظل تحديات العولمة ٨٠

دكتور / ايمن فتحى الغبارى

رقم الإيداع بدار الكتب : ١٩٦٩/١١

النشر

- * تعبر البحوث والدراسات عن رأى كتابها ، ولا تعبر بالضرورة عن رأى المجلة ، وتقع مسئولية صحة المعلومات والمراجع والبيانات الواردة بها على هؤلاء الكتاب شخصيا .
- * كل ما ينشر أو يقبل للنشر فى المجلة ، لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة من طرق النشر إلا بإذن كتابى من إدارة المجلة . مع الإشارة بوضوح إلى المجلة كمرجع تم النقل عنه .
- * تنشر الموضوعات فى المجلة فى الموعد الذى تحدده إدارة المجلة وفقا لما تحدده خطة التحرير والتي تتحدد على أساسها أولويات النشر ، والمجلة الحق فى قبول أية رفض موضوعات ترد إليها ، كما أنها لانتترزم برد الموضوعات التى لا يتم نشرها .

قضية الساعة

الإدارة والإرادة



بقلم :

د / حسين رمزي كاظم

الذي ينبغي أن يسود بين أفراد المجتمع. ولا أظن أن أحدا ينكر أنه قد بذلت جهود كبيرة خلال السنوات الماضية من أجل اتخاذ إجراءات جذرية وفعالة لإحداث الإصلاح في شتى المجالات وإزالة المعوقات التي تحول دون تسهيل أداء الخدمات للمواطنين، إلا أن تلك الجهود والمحاولات المتكررة لم يتحقق لها النجاح بالمستوى المطلوب والاستمرارية في التطبيق، حيث بدأت جميع المحاولات بحماس شديد سرعان ما انقطعت حذته بعد فترة وجيزة من الوقت.

لا شك في أن اهتمام الحكومة بقضية أداء الخدمات الحكومية المقدمة إلى المواطنين، إنما جاء من واقع إحساسها بالمشاكل التي يعاني منها المواطنون في سبيل حصولهم على الخدمات العامة، وفي تعاملهم مع الأجهزة الحكومية التي اتسمت أعمالها بالتعقيد والجمود والتقييد الشديد باللوائح والتشريعات، وعدم تحمل المسؤولية، والتسيب واللامبالاة من قبل بعض العاملين، وغير ذلك من الظواهر السلبية التي لا تتفق كلية مع القيم الأخلاقية والدينية، وقواعد السلوك العام

ولقد كانت القيادة السياسية معبرة بكل الصدق عن مشاعر واحتياجات المواطنين في مواجهة تلك الظواهر السلبية حينما طالبت الحكومة باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أداء الخدمات الجماهيرية، ورفع مستوى جودتها والقضاء على مظاهر التسيب واللامبالاة، ورفع الحواجز القائمة بين جهة الإدارة والمواطن، والتطبيق الصارم والحازم للقوانين والقرارات التنظيمية الصادرة من الأجهزة المعنية في هذا الشأن. وفي ضوء ذلك، ومن منطلق ضرورة الحاجة إلى اتخاذ إجراءات جذرية وفعالة للقضاء على تلك الظواهر السلبية، فإنه قد يكون من المناسب أن نتساءل أولاً عن الأسباب التي أدت إلى انتشارها، وما الضوابط التي يجب اتخاذها لضمان الارتقاء بمستوى أداء الخدمات العامة المقدمة إلى المواطنين، وما مدى جودة تلك الخدمات، ومدى رضا المواطنين عليها؟

ولا شك في أن الإجابة عن تلك التساؤلات إنما تتطلب التأكيد على أمرين على جانب كبير من الأهمية.

أولهما.. أن مسئولية الارتقاء بمستوى أداء الخدمات، إنما تقع على عاتق جميع القيادات الإدارية في كافة الوزارات، والأجهزة الحكومية، والمحافظات، والهيئات العامة، وشركات قطاع الأعمال العام، وعلى كافة المستويات، وهذا يعني مسئولية الوزير في وزارته، والمحافظ في محافظته، وكل مدير في موقع عمله، ذلك لأن القادة في مواقعهم المختلفة هم الذين يملكون

سلطة إصدار القرارات، وبالتالي فإنهم يستطيعون تطبيق ومتابعة تنفيذها كل في موقعه.

ويمكن لهؤلاء القادة وضع الخطط والبرامج والسياسات التي تكفل القضاء على التعقيدات الإدارية، والعمل على تبسيط الإجراءات، وتخفيف المعاناة التي يتحملها المواطنون في سبيل حصولهم على الخدمات المختلفة المقدمة من وحداتهم الإدارية، كما يمكنهم المتابعة والرقابة المستمرة على عمليات التنفيذ للتحقق من كفاءة الإنجاز.

أما الأمر الثاني.. فهو الإرادة بكل ما تحمله تلك الكلمة من معان قوية وصلبة توضح بجلاء تام حاجتنا نحن المواطنين لإرادة التغيير، ذلك لأن نجاح برامج تحسين أداء الخدمات الجماهيرية، سوف يظل في النهاية مرتبطاً بإرادة المواطنين أنفسهم في الإصلاح، فالمواطن في هذا المجتمع مضيد ومستفيد، فهو يقدم الخدمة في موقعه، وفي نفس الوقت يأخذ خدمة أخرى من مواقع مختلفة، وبالتالي فلو أخلص كل فرد في تقديم الخدمة للآخرين فإن جانباً كبيراً من الشكوى سوف يزول. وبالتالي فإن برامج الإصلاح والتطوير ينبغي أن تمتد لكي تتضمن تغييراً اجتماعياً سلوكياً يركز على العقائد الدينية السمحة، والقيم الأخلاقية والاجتماعية التي تهدف إلى القضاء على العادات السيئة في التعامل، وتدعو إلى الإخلاص في العمل، وبذل الجهد والعطاء، وبناء المواطن الصالح.

المداخل الإدارية الحديثة

المقدمة

تحمل الإدارة الحكومية مسئولية إعداد مشروعات وبرامج التنمية وتقديم الخدمات لجموع المواطنين والإشراف على تنفيذها.

ولاشك في أن الجهاز الإداري المصري عانى مشكلات عديدة في الفترة السابقة أدت إلى قصور وضعف مستوى الأداء به مما انعكس سلباً على مشروعات التنمية والخدمات وأصابها بالكثير من الأمراض والمشكلات.

والآن ونحن في أوائل القرن الحادي والعشرين وما يشم به من متغيرات وتطورات متسارعة في مختلف مجالات الإنماء يفرض على الإدارة الحكومية أن تقوم بإصلاح جهازها الإداري وتطويره وحل المشكلات التي أحلت به حتى تتمكن من ملاحقة تلك التطورات ومواكبة المتغيرات العالمية والتركيز على أهمية زيادة الإنتاج ورفع كفاءته وتحقيق معدلات متزايدة من النمو الاقتصادي لرفع مستويات الرفاهية لجموع المواطنين.

ولقد تعددت المحاولات من جانب المفكرين والعلماء في مجال الإدارة العامة والممارسين لها لابتكار مفاهيم وأدوات إدارية حديثة تسهم في تحسين وتطوير الأداء الإداري.

ويمكن أن نعتبر هذه المفاهيم والأدوات الحديثة بمثابة مداخل إدارية إذا تم الأخذ بها (كلها أو بعضها)، فإنها تساعد الإدارة الحكومية على حل مشاكلها جذرياً وترشيد أداء جهازها الإداري.

ومن ثم فإن هذه الورقة تستعرض أهم المداخل الإدارية الحديثة مع شرح كل مدخل على حدة وكيفية تطبيقه والاستفادة منه في الإدارة الحكومية، حتى يتحقق هدفنا المنشود وهو تطوير أداء الجهاز الإداري للدولة لمواكبة ركب التقدم العالمي وتحقيق الإنماء في مختلف المجالات.

على هذا الأساس تركز هذه الورقة الضوء على المداخل الإدارية التالية:

- التنظيم البيروجرامى أو المصفوفة الشبكية.

- مدخل إدارة الجودة الشاملة.

- التطوير التنظيمى.

- إثراء الوظيفة.

- تحليل الذات لتنمية القيادات الإدارية.

- إدارة العولمة.

- إعادة اختراع وظائف الحكومة.

- برمجة تحسين الأداء.

أولاً ، التنظيم البيروجرامى أو المصفوفة الشبكية :

تهدف المنظمات على اختلاف أنواعها إلى رفع كفاءة أداء العاملين بها، ولا ينحصر هدف التنظيم فى مجرد تحقيق المستوى الأمثل للأداء فقط إنما يمتد إلى المحافظة على ذلك المستوى واستمرار التجديد والتطوير بما يحقق الكفاءة والفعالية. ويتطلب ذلك اتباع أسلوب تنظيمى غير تقليدى كبديل عن الأساليب التى باتت غير قادرة على دفع العاملين على إنجاز الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وعلى حل المشكلات والعقبات التى تعرقل حسن سير الأداء.

من هنا تسعى المنظمات فى مسيرتها الجادة نحو التطور إلى اتباع نظام المصفوفة الشبكية أو النظام البيروجرامى بما يساعدها على نقل تصورات التخطيط الاستراتيجى إلى الواقع العملى.

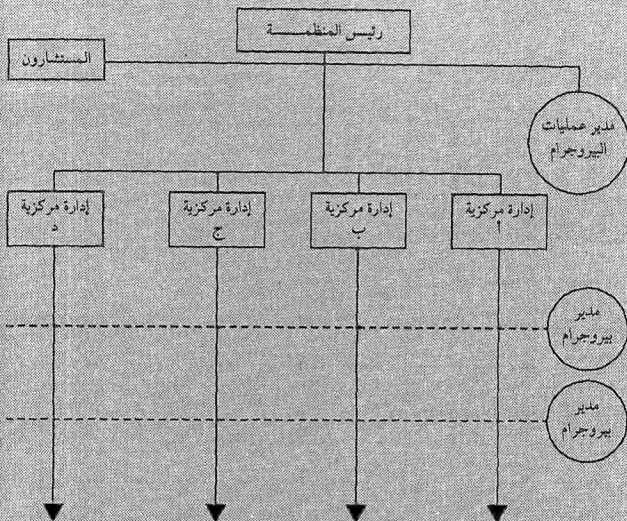
مفهوم التنظيم البيروجرامى :

يمثل التنظيم الشبكي البيروجرامى مزيجاً من التنظيم الوظيفى القائم على هياكل هيراركية وعلاقات رأسية، حيث يتم تقسيم العمل إلى إدارات وظيفية. ومن التنظيم البيروجرامى الذى يقوم على أهداف محددة وموقوتة وعلى علاقات أفقية وتنتهى حياته بمجرد إنجاز مهمته وتحقيق الهدف الذى أنشئ من أجله.

ومن هذا المزج ينشأ نمط جديد من التنظيم يسمى بالتنظيم الشبكي أو المصفوفة، حيث تتبادل العلاقات رأسياً وأفقياً وذلك كما يتضح من الشكل التالى :

الشكل رقم (١)

العلاقات الرأسية والأفقية في التنظيم الشبكي^(١)



وحسب هذا الشكل نحدد خطوط الاتصال بين أجزاء التنظيم البيروقراطي والبيروجرامي في شكل نقط واضحة على شبكة العلاقات.

1- David Clelland & William King "Systems analysis project Management" (Clelland & King, Mc Graw-Hill, Tokyo, 1979).

إمكانية تطبيق التنظيم البيروجرامى فى وحدات الجهاز الإدارى للدولة :

إن المزيج الناشئ عن اختلاط وتفاعل كل من التنظيم البيروقراطى والبيروجرامى يوفر بيئة ديناميكية تنعاقق فيها كل من العلاقات الرأسية والأفقية.

ويقتضى الأمر تعيين مدير أو رئيس لعمليات البيروجرام يشرف على سير العمل فى البرامج المختلفة التى يقرر تطبيقها ويقوم بالتنسيق فيما بينها.

كما يتم تعيين مدير بيروجرامى لكل برنامج يشرف إشرافا مباشرا على تنفيذ البرنامج ويعمل كمركز لجميع لكافة الأمور المتصلة بالمهمة المحددة والمؤتة التى يعهد بها إليه، وبالطبع يتم تكوين فرق عمل من العاملين المتخصصين على كافة المستويات، بحيث ترتبط طبيعة العمل بالإدارات التى يعملون بها مع نشاط البيروجرام.

ويقترض التنظيم الشبكى أن كل فرد فى التنظيم يقوم بأكثر من دور وظيفى ويمكنه الانتقال فى المستويات التنظيمية أفقيا ورأسيا، مما قد ينتج عنه بعض التضارب والتكرار فى الاختصاصات خاصة بين كل من المدير الوظيفى والبيروجرامى، من هذا يتطلب الأمر العناية بتحديد خطوط السلطة والمسئولية كما يستلزم الأمر استخدام خريطة للعلاقات التنظيمية أو مصفوفة الاختصاصات لتوضيح مدى ارتباط كل اختصاص بمراحل تدفق العمل فى البرنامج.

أهمية وأهداف تطبيق التنظيم الشبكى فى الجهاز الحكومى :

تمثل حقيقة الاستفادة من تطبيق مدخل التنظيم الشبكى أو البيروجرامى فى وحدات الجهاز الإدارى للدولة فيما يلى :

- وجود مخزن من الكفاءات البشرية فى التنظيم الوظيفى يمكن السحب منه بمرونة لكافة التنظيمات البيروجرامية التى يتقرر تكوينها، بما يمكن من تكامل الجهود من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام.
- التخلص من المشكلات والمعوقات التى تعترض سير العمل بما يسمح من تخطيطها والتغلب عليها بالأسلوب العلاجى الأمثل وفى حدود التكاليف والإمكانات المتاحة.
- تحقيق التنسيق الملائم بين الإدارات المختلفة داخل كل منظمة حكومية على حده وفيما بين المنظمات المختلفة بما يساعد على التغلب على التضارب والتكرار فى الاختصاصات والمسئوليات فضلا عن إمكانات الاستفادة من المعلومات والبيانات المتاحة فى أى منها.

- تحقيق التوازن بين المنظمات المختلفة والبيئة وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة.

- تنمية العلاقات بين الأفراد على أساس الثقة المتبادلة والمشاركة في المسؤولية واتخاذ القرارات مما يؤدي في نهاية الأمر إلى التعاون المثمر والإبداع.

بذلك يمكن تحقيق التوازن بين طاقة النظام وإمكاناته وبين النتائج المرجوة لتحقيق أهداف النظام، وذلك لضمان بلوغ الكفاءة والفعالية على مستوى التنظيم ككل.

أسس الاستفادة من تطبيق المصفوفة الشبكية :

إن تحقيق الأهداف المرجوة السابق الإشارة إليها من تطبيق التنظيم البيروجرامي في الجهاز الحكومي تنوقف أساسا على نهضة المناخ التنظيمي الملائم الذي يستند على عدد من الدعائم تلخص فيما يلي :

- تدعيم وتأكيد وظائف التخطيط الاستراتيجي والمتابعة القائمة على دراسات متكاملة وسياسات ومعايير واضحة محددة.

- التمييز بين وظائف التخطيط والمتابعة وتصميم معدلات الأداء عن الأعمال التنفيذية.

- تحديد الأهداف العامة والنتائج التي تسعى المنظمة إلى بلوغها خلال مدة زمنية محددة، بما يحقق التناسق والتكامل فيما بينها ويقضي على احتمالات التكرار والتضارب، ويؤدي بالتالي إلى إقامة بناء تنظيمي متكامل يعكس أنشطة المنظمة ويهيئ المناخ المناسب ليحقق الأهداف المرجوة.

- تعديل القوانين واللوائح المنظمة للعمل وتطويرها بشكل يساعد على تحقيق الأهداف ويوجد نوعا من المرونة وحرية الحركة للقيادات الإدارية المسؤولة مع أهمية تحديد المعايير المحاسبية عن المسؤوليات إيجابا وسلبا.

- الاختيار الموضوعي للقيادات الإدارية وفقا لمختلف المستويات في مجالات العمل المختلفة حسب متطلبات العمل وظروفه بعيدا عن الاعتبارات الشخصية.

- استحداث وتنمية السياسات والاستراتيجيات التي ترشد اتخاذ القرارات في مختلف المجالات بما يساعد على توجيه الجهود نحو الأهداف المحددة في إطار المعايير العلمية السليمة.

- تيسر قنوات الاتصال بين وحدات الجهاز الإداري للدولة لزيادة التعاون والتسيق فيما بينها وسهولة العلاقات المتخلطة بها ضمن مدخل المعلومات بشكل يساعد على تطوير الأداء وتحسين الكفاءة.
- ضمان إمكانيات البحث والمداولة الفعالة إلى تطوير العمل واستمرار التحسين في وحدات الجهاز الإداري للدولة بشكل متكامل.
- رسم سياسة قوية للمعالة على أساس دراسة شاملة لتكوين القوى العاملة في مصر وفي الجهاز الحكومي مع بيان الاحتياجات الفعلية والمستقبلية لها وكيفية

ثانياً، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمدخل من المدخل الإدارية الحديثة .

Total Quality Management (TQM)

١- مفهوم الجودة الشاملة .

يعرف الجودة بأنها القدرة على الوفاء بطلبات العملاء وطالبي الخدمات (لإنتاج خدماتهم بالشكل الذي يشعرون بولعائهم وبما تناسب مع إحتياجاتهم) وأنهم العملية التي والإدارة بدون أي أخطاء أو عيب أو عجز من أول محاولة، وأن يسرع ذلك أداء العملاء من استيفاء أو الخدمة المقدمة.

وعلى الرغم من أنه أن بعض الجودة يجب مسؤولية كل فرد في المنظمة على كافة المستويات ومن هذا التعريف يمكن أن نظام الجودة الشاملة يمثل فلسفة ومجموعة من المبادئ الإدارية الحديثة يرتكز على مبدأ التكامل في معالجة إدارة الجودة وعلى أهمية مشاركة كل فرد على الجودة في جميع مراحل العمل لتجاوز المشاكل من معالجة الأنشطة المختلفة وفقاً لما هو محصط لها، وضمان أن يكون قد حظيت على أفضل صورة صحيحة، وذلك بتقديم المخرج من الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الإبداعية وبين المهارات المتخصصة المطلوبة من أجل التحسين المستمر في الأداء على كل مستوى من مستويات التشغيل ومن المجالات الرئيسية للمنظمة باستخدام الموارد المالية والبشرية المتاحة، وذلك لوفاء باحتياجات وتمتع العملاء حالياً ومستقبلاً وتحسين ما المستهلك للسلع والخدمات المقدمة.

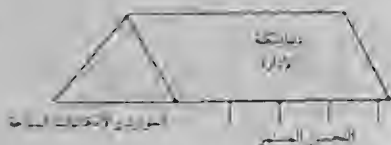
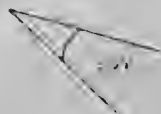
والحوالة الشاملة هي إذا حوالة في كل شيء، حوالة في صاحب النظم وصاحب الإنتاج وفي كل مراحل السلطة. فالأصاحبة في النهاية لشركاء كل لحظة سابقهم للعضلاء من صنع وخدمات. وبتأثير تحدد مدى إتباعها لأصحابهم ومدى رضاهم متابعين إلى تطوير السلطة بشكل متكامل في كافة المجالات.

وفي ضوء ذلك المقصود الذي يتم من معنى إدارة الجودة الشاملة أنه بدون تصور هذا المفهوم كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (٧)

مشروع إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة



ويوضح ذلك المفهوم أن إدارة الجودة الشاملة تبدأ بدمج كل شخص من رؤساء المنظمة للإدارة بأربعة أبعاد من أجل التحسين والنظم، وبمساعدة النظم التي تخلق هذا النمو. وبدعم لوجيستيكي لتسهيل تنفيذ الإدارة، مما يساعد في إدارة الموارد البشرية والمادية والمالية والأمنيات المتاحة.

وسيمكن ذلك من حل مشاكل نظام إدارة الجودة الشاملة حيث يحلل الصور المعقدة إلى عدة أصوات والتكاملات متعددة الأبعاد من الطول والارتفاع التي تؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة من هذه المجالات بشكل متكامل مما يؤدي إلى تحسين الأداء وإلى التطوير المستمر.

١٠. عناصر إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية :

١/٢ الاعتماد على أسلوب فرق العمل :

إن العمل في منظمات مختلفة يحتاج إلى جهد جماعي موحد والعمل من خلال فرق عمل متداورة فجميعهم يقومون بمتخصصات من تخصص واحد، وثلاثة اتصال من اثنين - وهكذا وساعد ذلك على تدفق الأفكار والآراء أحيات المساعدة للحصول جودة العمل ويطلب من فرق العمل أن يؤدي كل فرد واجباته بأقصى قدراته وإمكانياته وإثبات مساهمته العامة على مصلحة التخصص، كما يطلب زيادة التعاون، وتقبل التغيرات والتأخرات والإحساس بالمسئولية من جانب أعضاء هذه الفرق وثلاثة العناصر بالصفة

٢/٢ الجودة الشاملة هي مسئولية كل فرد في المنظمة :

إن تحسين الجودة الشاملة في المنظمة لا يتكفم على قطاع الجودة بل فقط بل هي مسئولية جميع العاملين في المنظمة، وينقسم الأمر هنا إلى أربعين هي العناصر بعضهم بعضا وبهم وليس مثلهم الخدمات والمستخدمين منها على التواء، وذلك لخدمة الحاجات المتواصلة وتحسين صا لبل من مقدمي ومنتجي الخدمات الحكومية

٣/٢ المراجعة والمطابقة المستمرة

ويعني ذلك من خلال التعرف الفاعل والمستم على أنشطة المنظمة وسير الأعمال للتأكد من حسن تنفيذها نحو الجودة الشاملة، من طريق جميع المعلومات وبرامج الإحصاءات والبيانات مما يقدور من أعمال تنمى إلى الهدف المنشود، كما صحيح سائر العمل من أحياء الهدف أولاً بأول ويطلب للمساعد في الوقت وجهه والتأليف وساعد على تلامس حدوث المشكلات ومعالجتها أو الاستعداد لمواجهتها.

٤/٢ الاهتمام باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة

إن استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة والمعلوماتية في تقديم الخدمات الحكومية الشريعة المتاحة، وهو من أهم سمات - حضور الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية التي تقدم الخدمات للمواطنين وخصوصاً في مجال صحة وسلامة حيث توفر جودتها صموما على مدى استيعاب التكنولوجيا الحديثة. من سائر أهم سمات الجودة الشاملة أو من سائر السمات

٥/٢: تشجيع جهود الإبداع والابتكار

يعتمد تحقيق الجودة الشاملة على الجيود الإبداعية والابتكارية لدى العاملين في المنظمة. ويطلب ذلك إغراق العاملين بالأمور التي تحول دون الإبداع والتجديد ويمكن استخدام طرق ووسائل متعددة لتشجيع عملاء العمل والإبداع والتجديد في أنحاء المنظمة مثل طرق حفلات التهنئة و طريقة تلميح وحلقات الجودة. هذا بالإضافة إلى أهمية تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية التي تساعد في تنمية مهارات العاملين بحل المشكلات في هذا الشأن.

٦/٢: ملائمة المنتج أو الخدمة للاستهلاك الموفق منها

لا تقتصر نظام الجودة الشاملة على إنتاج سلع وخدمات ذات الجودة العالية بل يهتم الأمر أن تتناسب تلك المنتجات مع احتياجات مع طالبيها وفي حدود قدراتهم وإمكاناتهم.

٧/٢: قدرة الإدارة على الوفاء بمطالب العملاء وطالبي الخدمة

يتم قدره الإدارة على الوفاء بمطالب العملاء وطالبي الخدمة من أهم صاغة الجودة الشاملة والمحتسب ذلك حب التعرف على العملاء وطالبي الخدمات وإدراك احتياجاتهم وفهمهم ومعالجتهم حتى يمكن إعداد خطط العمل وخدمة العملاء والواجبات المطلوبة للتحصيل تلك الاحتياجات إلى الجاهات الفعلية وخدمات تسليم ذات مواصفات جودة محددة، وبما في ذلك بالطبع إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ورضا العملاء وطالبي الخدمة منها.

٨/٢: التقليل من المستويات الإدارية المختلفة

إن التقليل من المستويات الإدارية المختلفة يساعد على إفساح المجال للحسين والتطوير مما ياتر إلى ارتفاع معدلات الجودة في أنحاء المنظمة وذلك من خلال تحقيق ما يلي:

- المرونة في التتضمن نظر لعدم التردد بالتصديقات الإدارية المعقدة.
- قللة العاملين على اختلاف مستوياتهم لأهداف المنظمة وسبلاتها مما يساعد على العمل تجاه الهدف المشترك.
- سهولة الاتصال والتعاون الأفقي في أنحاء المنظمة مما يؤدي إلى سرعة ودقة تدفق المعلومات.

- قدرة العاملين على نقل وجهات نظرهم ومساهمة الإدارة العليا بدرجة
 - تجنب تبوؤ المعلومات التي يتم إرسالها واستقبالها
 - تسهيل عمليات الرقابة وتقييم نتائج الأعمال وتحليل المشكلات
 - الدافعية الذاتية للأفراد تظهر الحرية الحركية اللازمة لاتخاذ القرارات
- ٩/٢: المطابقة لمعايير ومواصفات محددة...

إن نظام إدارة الجودة للعمال يستلزم التأكد من حصول العملاء الخارجيين على الخدمات الجيدة المطابقة لمعايير ومواصفات الجودة المحددة

وتم ذلك إما بتجنب الوقوع في الأخطاء منذ بداية الأعمال أو بتعويضها وسددها

الأعمال والخدمات لضمان مطابقتها للمعايير مما يمكن من التأكد الإيجابي من صحة العمل في الوقت المناسب وبأدلة مناسبة

١٠/٢: الاهتمام بالعمليات وليس النتائج فقط

يتم استخدام الطرق العلمية لتحليل العمل مع الاهتمام ليس فقط بالنتائج بل بالعمليات والنتائج على حد سواء

فمن خلال التركيز على العمليات والأخطاء يمكن اكتشاف عيوب المنتج في مرحلة مبكرة

وعدم إجهاد العاملين على تحسين جودة المنتج

ولذلك في أي أداءات أداء الأعمال بالطريقة التي تؤدي بها ومراعاة الاهتمام بالوقت أداء الوقت أكثر من الصحة بصل عدم وجود أي حلول أو إظهار العمل بحسن يتم الأداء بشكل سليم ومنه البداية

٣: كيف يمكن تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية؟

إن النظام المتكامل للجودة الشاملة يهدف إلى ضمان جودة السلع والخدمات وحماية مصالح

الخصاء نسبة الأخطاء بالتكامل، والاهتمام بمراتب مستوى الخدمات بالخدمة وتحسين التحسين

المشتر من أداء المنظمة واعتبار ذلك فلسفة تنظيمية تحكم كافة أهداف التنظيم واحتمال ذلك

لأنه من وضع خطط العمل الجاهزة المصممة حسب حالة جميع التحسينات

وأهداف محددة في حال استراتيجيات عامة حائما، كما يجب مشاركة العاملين في التحسين وتحليل وحل المشكلات وفي تقديم مقترحات التطوير.

ومن هنا يأتي نظام إدارة الجودة الشاملة أو مدخل إدارة حديثا لتلبية متطلبات عصر المنافسة الحديثة وتطوير الأداء في المنظمات الحديثة.

ولتحصيل ذلك يلزم اتخاذ إجراءات حثيئة شاملة لا تدل على تأخير.

١٣/ إقامة من نوع جديد قائم على معاملة الأداء بشكل جيد واعتباره طرفا من أطراف معالجته وليس على الاستحسان الطائفي، وتعميم الفائدة على الجميع.

١٤/ رؤية واضحة مشتركة ابتداء من الأهداف الأولى إلى العاملين حتى يتضح للجميع الصورة الشاملة في جميع أرجاء المنظمة.

١٥/ استراتيجيات تنافسية مع التوصل إليها من خلال تحليل الممارسات الحالية والحلول الممكنة والاحتياجات والموارد والمسؤوليات والخطط والوقت والضغط.

١٦/ قيم وقضايا مشتركة ابتداء من الأهداف حتى يتضح للجميع الصورة الشاملة مع المتعاملين وذلك حتى يمكن إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تفسر جودة المنتج أو الخدمة أو العمل من داخل الثقافة وخدمة القيم السائدة وإرساءها عند العمل وإدراكها وإثباتها كقوة للتنافس مع الظروف المتغيرة.

١٧/ هيكل تنظيمي مدمج وتوزيع أكبر للسلطات، يمكن أن يساعد في المساهمة في أداء المنظمة.

١٨/ إعادة الهيكلة لتتماشى مع التغييرات في بيئة العمل حتى يحسن الأداء.

١٩/ نظم تشغيل جديدة تسمح بالسرعة والدقة من خلال توفير نظم التشغيل من طرف إلى الطرف الآخر.

٢٠/ أنظمة التحكم في الجودة وتحسين الأداء وإزالة العيوب.

٢١/ المعارف إذ لا بد من الاهتمام بالاحتياجات وحلها وإثباتها وإثبات المعارف.

٢٢/ أهمية التحسين لهذه المشاركة في المنظمات الحديثة، فكلما تحسنت الظروف والتحديات التدريبية للعاملين في ظل المنافسة الشديدة وحسن الممارسات الإدارية للشركة.

أما كلهم بدون تقديم.

ثالثاً : التطوير التنظيمي :

مفهوم التطوير التنظيمي :

براد بالتطوير التنظيمي إحداث تغيير شامل في المنظمة من جوانب متعددة، من حيث قدرتها على التكيف مع ظروف البيئة المحيطة، وعلى حل المشكلات واحداث القرارات بما يسمح لها من الاستمرار فدا في طريق الاهداف المرسومة مع التطور المستمر.

الجوانب الأساسية للتطوير التنظيمي :

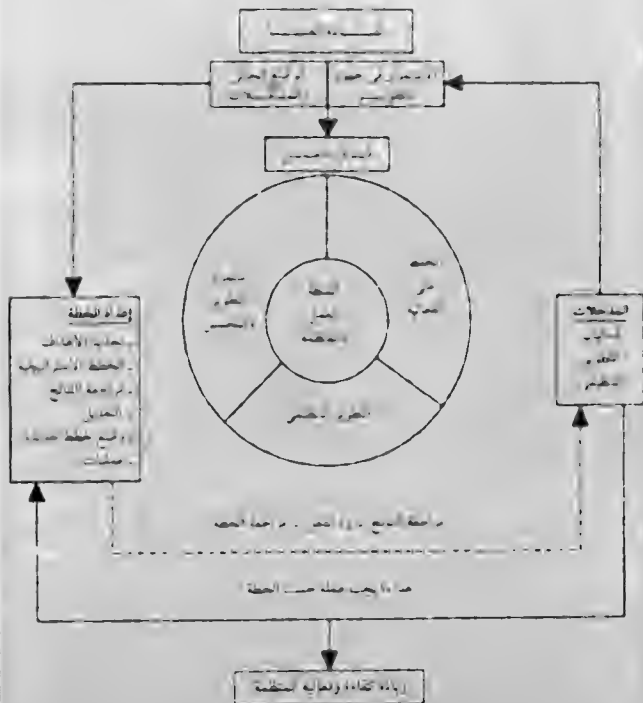
- لا تتحد محبوبات التطوير التنظيمي إلى الافراد وحدهم بل تشمل في أحيان المنظمة، وهي تضمن وضع خطط وبرامج التحسين والتطوير في الجوانب التالية
- يمكن ترقية جهود التطوير التنظيمي على بعض مجالات الأنشطة المراد تطويرها في المنظمة أو لتحسين المشكلات التي عوقبب الامانة وتقليل من تعال
- تحسين لخطط القائمة أو تحديد الاهداف بما يساعد على تهيئة الموارد المادية والبشرية لتنفيذ صلبات التطوير
- لاهتمام بالنظام الخلفي للمنظمة من خلال الدراسة المتكاملة للمصمم ككل أو لأى جزء أو قسم فرعى به، بالإضافة إلى دراسة كافة الأنظمة المترابطة والفرعية المؤثرة والمتأثرة بعملات التعبير
- الحصول على تأييد الإدارة العليا وصيانتها مهمتها لمحبوبات التغيير وأهمية لتنظيم ككل وللعاملين على السواء مع أهمية استمرار ذلك التأييد على المدى الطويل
- تطوير عمليات التطوير وبناء فريق عمل متدرب من المحبر

تطبيق التطوير التنظيمي :

إن عدم تعرض خلايا المنظمة للتطوير التنظيمي والتحديد بمرصها للتفشل، لذلك فإن جهود التطوير التنظيمي تاحة بعدها للظلمة من حالها الحالية إلى الاخلاق نحو النضوب حتى يكون داخلها نظم تحميد دابة Self Renewing ، وبصور الشكل التالي مراحل عملية التطوير انظمي ومكونة

الشكل رقم (٣)

نظام التطوير التنظيمي^(١)



(١) - Lippitt and Schmidt, "The Art of Leadership: Skill Building Techniques for Problem Solving", (Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey).

وتكون هذه المراحل كما بينها الشكل فيما يلي

- دراسة نظري لإخبار القضاة لصفة المحكمة بما يسمح يار مدى الحاجة إلى تطوير النظام
ويم شحخص الوضع الحالي بالمنظمة مع التركيز على مزايا القوة والضعف فيها شكل عام
وتشخيص الغناات التي حول دور تحقيق لأهداف المرحلة

قد سبر العاملون بمسوى عال من الناهل والحسرة، لكن مستوى أدتهم محتض شكل
محفوظ بما يخص حقل هذه المشكلة لتعرف عما إذا كان سبب التحول أو التدريب أو
أسلوب القيادة أو ظروف العمل قد يمكن من اقترح أسلوب لتطوير المساء في إطار
الظروف السائدة والمتوقعة

- إعداد خطة التطوير مع توضيح أهداف واستراتيجيات العمل وعميات تنفيذها بما يسمح
بمراجعة النتائج بعد دورة

- إعداد بدائل وإجراء التقييم وأساليب التطوير النظامي التي يمكن استخدامها لتحقيق
الأهداف المرحلة بما سيق مع الإمكانيات المتاحة وصيغة الأنشطة، ونشخص تلك الأساليب
فما يلي

● مختبر المهارات السلوكية: حيث تدار مجموعة من الأفراد على كافة المستويات لمساقنة
مخصص لتطوير وأساليب تطوير المهارات السلوكية للأفراد حتى يحقق تطوير أكثر
للخدمة وللنظم داخل

● تنمية الفريق: جعل هذا الأسلوب من صناعة عامس وحدة وخدمة متكاملة تحه لتحقيق
أهدافها المتخصصة من خلال تحقيق لأهداف لصفة شكل عام

● مقابلات المواجهة: بلحاظها الأسلوب عندما يمر المنظمة بصعوبات وإزمات أو عندما
تكون بعدد اتخاذ قرارات هامة، لذلك يجمع العاملون على كافة المستويات الإدارية
لإجراء فورية سريع لتداول والتعرف على المشكلات وأساليب الأارة ووضع خطة العمل

● بحوث ردود الفعل أو بحوث الانجذابات Attitude Surveys هذه بحوث هي جهود
منظمة لجمع بيانات تفصح عن أحاسيس واتجاهات الأفراد نحو أئبه وهو من مغبة
دات تأثير على الأداء والكفاءة، وهي تفيد في تحسين الاتصالات وتطوير أساليب الخدمة
ورسم خطة انمواف وهي تحديد لاحتياجات التدريب

رابعاً: إثراء الوظيفة Job enrichment :

يعني إثراء الوظيفة أي تغيير الطبيعة الأساسية للعمل من خلال تنوع الواجبات التي يؤتيها الفرد وإضافة مسؤوليات جديدة بوصفها بما يسمح باستغلال مهارات العاملين وطاقاتهم الظاهرة والكامنة بصورة تعكس عني التكثافة الإدارية من ناحية وعلى رضا العاملين من ناحية أخرى .
ذلك يساعد هذا المدخل على التطبيق المنظم لسياسات الحوافز من خلال ما يلي :

- إعطاء معنى واضح عن العمل في ذهن العاملين .
- التأكيد على أهمية حفظ الذات والإحساس بالمشاركة الإيجابية للويع لأهداف المؤسسة .
- ويهيئ هذا المجال التفرقة بين المصطلحات الإدارية المستخدمة في هذا الصدد وهي :
- التوسيع الوظيفي Job enlargement : يعنى اتساع أو تكبير الوظيفة لتشمل عدد أكبر من الخطوات أو العمليات المرتبطة ببعضها أو المتكاملة . ومن ثم فهو امتداد أو توسيع أفقي للوظيفة . أي يتم توسيع الوظيفة بإضافة واحات من نفس نوع النشاط المؤدى
- التناوب الوظيفي Job rotation or Job multicatly : يتم صلب لهذا الأسلوب دور أو انتقال العملي فيما بين الأعمال المختلفة في مجالات الأنشطة المختلفة . كما يخلل اشعور بالعمل والرباطة لدى العاملين ومكسبهم خبرات متكاملة في عدد من المجالات

أهداف التوسع في إثراء الوظيفة العامة :

- تهدف عمليات إثراء الوظائف إلى زيادة الكفاءة والفعالية من خلال رفع مستوى أداء العاملين وزيادة إبتحهم . إذ تكمن فئتها في أن الفرد لا يساهم مساهمة محسوبة في أداء الوظيفة فقط . وإنما يشارك أيضاً في تحصيلها وتقييم نتائجها مما يخلق لديه روح الإهتمام والحماس ويراد به وحلفته عمله ومن ثم لإعداد دارة الرضا عن العمل ورفع الكفاءة بوجه عام .
- كما أن إحصاء قيمة معينة على الوظيفة يساعد في توفير التحفيز بكامل قدرته بوصفه شكلاً مكافئاً The whole Person for the whole Job . وذلك على أساس أن توصف لكافة من من
- لتضمين عناصر أساسية تشمل ما يلي :
- محطبة الوظيفة القريب كيف تؤدي .
- أداء واحات الوصفة .
- منبه بوصفها واحاد جراث تصحيح مساهمة

وبهذا الشكل توفر عمليات إتمام الوظائف فرص النمو والتقدم والتطوير لكل من الفرد والمؤسسة على سواء.

أمايب إتمام الوظائف :

تتم عمليات إتمام الوظائف من خلال مجموعة من الأسباب أهمها ما يلي :-

1) الإثارة : من خلال إعادة هيكلة الوظيفة Rescheduling : قد أدى تخصص في العمل إلى نوع من عسيت بوظائف بشكل أصبح القيد لا يدرك معنى العمل الذي يقوم به ومدى ارتباطه بالأعمال الأخرى وما يهدف إليه بشكل عام، لذلك يتم إثارة الوظيفة من خلال إعادة هيكلة بحيث تتضمن هي ذاتها الدوافع المرتبطة بالعمل مثل الدافع للإحتراف والامتياز وحسوبة وسر والتقدم.

وسنرى هذه العملية في فصيل هـ

الأول : الإثارة الإثارة وهو عكس لتبسم العمل والتخصص.

الثاني : الإثارة الأخرى وهو إجراء مثل وإضافة بوظيفة ويؤدي هذا الأسلوب إلى إعادة درجة الرضا والتفان لا يكرر أصلا على الإثارة الأخرى.

3) الإثارة والتوسع للوظائف من خلال وضع الأهداف وحل المشكلات : goal setting and problem solving : يدرس هذا الأسلوب وجود ثلاث جوانب هي :-

- التخطيط والرقابة وهما يضمن حل المشكلات ووضع الأهداف ثم استخدام ونوعه
- القوى العاملة وفيه أدائها وحالة ما سدد هذه الأعمال للقيادات الإدارية
- أما الجانب الثالث فهو التمسك الصلبي للعمل الذي يتلوه العمالون، ولجعل العمل التمسكي أكثر معنى وأكثر فسيمة فلا بد أن يضمن بعض جوانب التخطيط والرقابة بجانب التواحي السديدة.

وسم لذلك من خلال السماح للعاملين بالمشاركة في حفظ ورقابة ما يقومون به من أعمال. وبهذه الطريقة يتم إضافة وإحداث الإدارة المتعلقة بوضع الأهداف وحل المشكلات إلى وظائف العاملين وبذلك يتم النظر إلى العاملين باعتبارهم مديريين.

الخطوات الرئيسية لتطبيق نظام الإجراء الوظيفي :

يمكن تتبع الخطوات الأربعة التالية لتطبيق نظام الإجراء الوظيفي على النحو التالي :

١ - البدء بالدراسات الاستطلاعية والتحقيقية فيما يتعلق بالواقع الحالية :

• دراسة العوامل الخارجية المؤثرة مثل سياسة الدولة وإمكانياتها والقوانين والسياسات التي تحكمها وحالة تلك المنطقة بالعمامة

• دراسة وحدات العمل الإداري بالدولة وإمكانياتها المادية والبشرية وما إذا كانت التنظيمية واحترافاتها، والوظائف المتاحة بها واللائحة جانباً ومستقلة للتعامل مع الأعمال كما وكذا

• دراسة مدى تحقيق المنظمات الحكومية المحسنة لأهدافها وبيان المشكلات التي تحد من كفاءة الأداء بها وأولوياتها وصيغتها وأساليب لمعالجة عنى الثغرات القائمة ومواجهة ما

قد تحد من معوقات

• دراسة مدى حدود سطات الأفراد في المستويات المختلفة

• استقصاء الاتجاهات attitude surveys للتعرف على ميولات الأفراد ومستوياتهم وموجهة اتجاهاتهم وتطلعاتهم في العمل وتحدياتهم وأرائهم بالنسبة للوظائف الحالية ومضمونها ومستوى الترف الوظيفي

٢ - اتخاذ الإجراءات لإعداد برامج لتزويد الوظائف بمقدد حقائق عمل seminars مشترك بها مجموعات من الرؤساء والمعالجين لمناقشة البرنامج وتبنيه

٣ - إعداد برامج مكثفة لتدريب فرق العمل تنمية مهاراتهم في النواحي الإدارية والانتصافية

٤ - إجراء التمدلات اللازمة في ضوء الترقاة وما فيها وعظم المعلومات وموجهتها وقواها

خاصة، مدخل تحليل الذات لتنمية القيادات الإدارية،

يتولى القيادة الإدارية عنى ذلك التأثير المساند بين الأفراد على كفاءة المسئويات لتتواءم الأهداف المرجوة في ظل ظروف المحيط سواء محلياً أو عالمياً

وعلى القائد الإداري أن يحدد موضوع خطوته وإلى أى طريق يتوجه، من خلال تحفيز استراتيجي بعينه عنى إدارة معالمة ذلك الطريق منتخب المعوقات والأزمات للوصول بالمهمة التي يفودها وباعتمادين فيها إلى بر الأمان، مما يساعد على تحقيق النجاح والإحرازات المرجوة بأعلى مستويات الجودة

وحسب هذا الشكل بدأ الفرد في جميع النواحي من تعامله حوله ومن هذه التأثيرات الروح
والنفس الاحاسيس وسما للمعول التصورية

ذلك تطور الافكار الأساسية للفرد ويكون لديه فهم واحاطات معه تتحدد على أساسها
احياياته الأولية وأهدافه ومخاوفه، وسراكمه مخاوفه واحاسيسه والمعارف بشأن الحاجات
التي تلبسها للنفس للفرد (الحب، الغنى، النور، ...) ومن مجموع هذه الحاجات والافكار والنفس
والاهداف والمخاوف يتكون البنية الأساسية للفرد. وينتج من تلك البنية التي تتكون
من الفرد في المواقف والظروف المختلفة التي تواجهه

ثم يعتمد الإنسان على تلك البنية من اجل اهداف وأسر البحوث العمل بتحديد معنى بشاع
حاجاته وبحسب مخاوفه وحسب أهدافه

وفي إطار ذلك يعمل الإنسان بناء على ثلاث نظريات هي :-

- النظرية المستخدمة

وهي البرنامج الأساسي للفرد وما يتبعه من أهداف وخطط من اجل حدوث
مواقف معينة

- النظرية الرئيسية

وهي التعبير عن التي يعرضها الفرد كمنهج خصوصي لآراءه وكتبه وخططه من اجل تصرف معين

- النظرية المتزاوجة

وهي المبررات التي يتبناها الفرد للاحترام خصوصيات أهدافه من اجل شكل معين

وفي إطار تلك النظريات وحسب شخصيته ومعلومات وحركات الفرد وبرنامج العمل الخاصة به
تحقق النتائج مؤثر على كل من الفرد نفسه وبسبب محيطه من اجل نمو.

وحسب بالذات أن تصرفات الفرد تتأثر إلى حد كبير بما في

- فلهذا المعلومات والافكار ونفسها متفاعلة تؤدي إلى محتوى بعض الجوانب وتغير الحقائق

- تحليل البيانات الواردة في إطارها معنى محدد

- تقييم البيانات لتحديد مدى تأثيرها ومدى تأثيرها في أهدافه وأهدافه

ومعبر ذلك نقاسا مطلقا ذو حتمية واحدة تؤدي إلى أهداف وسر نجاح العمل. وقد يتأثر
أو لا يتأثر بها

وفي حالة عدم توافق المعلومات والبيانات الواردة لأهداف الفرد، فإنه يعمل على تعديل بعض أهدافه بدون تعبير التوافق الأساسي ذاته.

أما الاتجاه للتعليم المزدوج فيتحقق بمعنى إلى فحص وتعديل به منجى الأساس الأفكار، القيم، الحاجات، الاحتياجات، الأهداف، وهي عملية صعبة ولكنها تكون ممدوحاً للوجوب الذي يفود إلى التعلم والتطور والنمو.

وإحداث ذلك التعديل يبدأ الفرد بتحليل نفسه وأسلوب تصرفاته وأدائه وعلاقته بالآخرين. ويؤدي هذا التحليل الدامي إلى أن يبدأ الإنسان بالنظر إلى نفسه من خلال تحليل جوانب متعددة في حياته الوطنية والاجتماعية. وذلك حتى يعرف على ذاته أكثر طريقة علمية ومنهجية لتعريفه على التصرف على مواطني القوة والضعف في أسلوب حياته وصفه وتصرفاته وتذكره. وبذلك نشأ بذاته إلى أنه الأكيدة في التطور والتنمية والتكيف حتى يصب على مسخوطة وليس قدراته ومهاراته لتحقيق أهدافه المرحوة.

سادساً : إدارة العولمة.

شهد هذه التحولات بداية عادات عالمية صالحة، فلا يزال أحدثها مسيرة حرة وصار الحاضر وربما يودي تلك سميرت إلى تعديل وتغيير حركة الاقتصاد العالمي. ويلاحظ الضيق على تلك السميرت الاقتصادية التي حدثت نتيجة للظفر الهائلة في صاها للمعلومات والاتصالات تحت أن الإدارة في صحتها لا تسدده من هذه الظفرة، قد أوجدت سطح عالمي جديد للاقتصاد وهو ما يعرف حالياً بالعولمة.

فقد أصبحت العولمة عنصر حاكم الحركة النشاط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي. فقد فرضت نفسها بقوة على النظام العالمي الجديد بمساعدة ثورة الاتصالات والمعلومات والتقنيات وثبات السوق الحرة للسلع والخدمات ورؤوس الأموال عبر الحدود الجغرافية، وأسواق المال والتد العالمية. يجب أصبحت مختلف الدول لا تسطيع إلا أن تتكيف وتتعايش مع العولمة ويؤثر في تلكها وفي ما تسببه إزالة شعوبها وأمالها وبمطعم بتأثيرهم والحد من سميرت المحيطة التي قد يعوق به مع الإصلاح الاقتصادي بها.

مفهوم العولمة:

تشقت العولمة من حصة حول الاقتصادى العميق للإنسانية في ظل عبث وقيادة الدول الكبرى ولحت سطرها وفي حق سمة نظام عالمى لتدبر الامكانات.

صفت فهو تسم بزيادة الاعتماد المتبادل بين الدول اقتصاديا فضلا عن زيادة حركة العملات.

وقد عرر ذلك لثقة تكنولوجيا في الاتصالات مما أتاح للعالم لأن يكون قرية صغيرة

ولا يمتد ذلك على مجرد ممارسة الأعمال دوليا إنما يستند أيضا على وجود ثقافة مشتركة يطاه عنهم يسمح بالتغلب على التباين والتباين والتباين. حيث تبرز المنظمات المختلفة لخدمة المنتجات والخدمات المختلفة بأعلى مستويات الجودة للأسواق العالمية وتحتل الأسعار

اختلاف الآراء حول العولمة:

وقد أصبحت العولمة من أكبر صوايح الفكرة المعاصرة. وقد خلص آراء البعض وقد يتفق البعض الآخر على أهداف العولمة وطاقتها

فعلى سبيل المثال فقد أوضح أنصارها أنها من التي سبقت العالم من مدتها وأنها معاييرها سوف يؤدى إلى تحقيق تواجد حقوق الإنسان والمساواة

وعرى البعض الآخر أنها الوجه الناري أو الثالث للاستعمار أو انشوب الذي أريدته أنظمة الرأسمالية في عروء للثروات الأخرى والاستيلاء على مواردها، بعد جهل انشوب العسكرو وبغائه رداء السراكة الذى يضمن الاحياء إلى إغامة المصانع والمؤسسات التجارية مما أسس الاقتصاديين في المستعمرات وفي الدول الكبرى. فالانحاء إلى الاقتصاد الحر والحرر التجارة قد برز من شدة للامم الدول مما يؤدى للثروات المتقدمة ويضعف الدول النامية التي لا قبل لها بمقاومة الدول الأخرى اقتصاديا

ومن الواضح أن هناك فرقى للظيفة برئاسة الولايات المتحدة الأمريكية تعود صدمات أزمة الاقتصادية عالميا ونسكن أحوالها مما يتفق مع مبررها

وبعد ذلك نجد ثلاث مائل لا يمكن لأي دولة أن تفلح في مواجهتها وهم

• الخراف البورصات بعد أن أصبح الاقتصاد مائلا ليقوم على العملات والبورصات والاستثمار

تمتدح لبرؤوس الأموال إما حصة قروض أو استثمار أو أسهم أو سندات، وهذه الطريقة

يصح الاقتصاد في بدو ودراس الاموال الادوية الامم المتحدة. ويمكن لهم ان يكررو ما فعلوه مع المورد الاسوية في مائتة مختلف الطرق والوسائل التي سمح بها نظام المورسات

• صرو السلع والمعدات لاسواق العالم بعد ان توصلت اضافية الجهات إلى تكوين الاسواق المفتوحة. تمت الدول من فرض رسوم جمركية على م واردات إليها، فاصبحت الاسواق القوية ثم ساهت أمام السلع الاحدية لانها لا يمكن ان تعمل إلى مستوى جودتها، فضلا عن استخدام أسلوب الاتجار في تجميع السلع الوطنية والاتجار بالاسواق

• الإعلام من طريق الاعلام الصناعي والقنوات التليفزيونية بالمرء الفكرى والنفسى للفلسفة المعولمة

وكذلك من الممكن للتغيرات التكنولوجية سريعة الحظى ان تحل محل المعولمة حركة إستراتيجية عضيه الاحتمال لظلمات الجهل والظهور والاستعداد في ابناء المعمورة. لولا الراسطة المعولمة بحركة رأس المال الذى يمنع بحب الذات مما يحوى موصف المعارف العلمية والتكنولوجية من أجل رفاهية العالم وحل مشكلاته، ولكن على النقيض من ذلك فقد ساعدت المعولمة على اقتصاد الاستغناء من هذه المعرفة على الدول المتقدمة وحجبها على الدول النامية

مواجهة العولمة والتعامل معها

وبهذا احتلقت تلك الآراء أو الخلف على أهداف المعولمة فقد أصبحت اليوم واقعا لا يستطيع أن يعطيه وطريقا وحيدا لا بد من الإجابة إذا لم نأخذ بالسر وعدم اللجوء إلى ركب المحتمل

وقد فعلت المعولمة خيرا في أنها أعطت إجم من البشر حجابا وعلويا ونهت بأنه لا يوجد به صمد شامخ للخصالى والمفاسد

وقد شاهدت سبائا في الولايات المتحدة والفرنس من سويسرا مظاهرات شعبية حاشدة صحت عشر إلى الألف التي احتجعت احتجاجا على السبامه التجارية التي سمجها السوق الكبرى ونشرت كتب الصحافة متعددة بحساب

وقال من الممكن ان تأخذ المعولمة طابعا احم يمثل الحوار من الخصائص والتعريف من الشعوب وسلاحه من انتقادات والنضاه على العصرية وهي كلها أهداف بيئية ومهمة للنشر

فقد كانت المعولمة من بحر حالك الإدارة فسر في نفس الوقت من مدحلاتها أيضا حيث يصعب على الإدارة الحديثة أن تبنى في صلبها دون الاستفادة بمعصيات المعولمة وألأها

ومن صاحب أن يطبق في البحث عن كيفية التعامل مع الواقع الجديد في مختلف أشكاله وكونه ودراسة صحته، ومن يبحث عن آليات جديدة فإدارة عملية الانتعاش والتكامل على أسس موضوعية مع نظام الاقتصاد العالمي الجديد أو حسب التعارض مع نموذجه من منظور عالمي إقليمي في كل واحد دون أن نسلم قيادة أوروبا للدول الكبرى. ولا تملك غير الإدخال

لذا استلزم الأمر إدارة عملية للدخول إلى محراب العولمة بأقدام ثابتة، إذ أن الأسس والنقابات الإدارية السائدة وضعت للتعامل مع المؤسسات الجزئية Micro، بينما إدارة العولمة تحتاج ليس فقط إلى نظريات كلية Macro، بل صلب للنظر على المستوى القومي للدول المختلفة. وإسناداً إلى نظريات قوى كلية أو إدارة كلية ليس لإدارة شؤون المجتمع الدولي وإنما لإدارة عملية التلاحم والتكامل بين الاقتصاد القومي والاقتصاد العالمي. وهو ما يكون مدخلاً للبحث عن مدخل جديد يحقق عملية الإدارة ووظائفها من تنظيم وتوجيه ورعاية بحيث يكون

• انخطط لاستراتيجية للتعامل بين الأسواق المحلية والدولة بعد أحمد وظائف إدارة العولمة دولاً ومجرباً

• التطور للنظير للمداخل الإدارية للمنشورات القومية مدخلاً لتنظيم العلاقات الخارجية بين منه وعالم الداخل والمنشورات والمحرور العلاقة متعددة الجوانب وعابرة القوميات

• الإشراف والموجه الإداري بعيداً عن تعليمات أو لصالح المؤسسات الدولية القديمة والشمولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي وغيرها، أي يكون لها من المؤسسات المتعددة التوجه وفي الصناعات وفقر الصوابط التي تحفز المصالح العليا للمجتمع

• الدفاعة على الأندماج والاندماج في ظل العولمة بمعرفه مؤسساتها القائمة الموطأ بها نظم الانحرافات من الأهداف العليا للمجتمع في ظل العولمة

سابعاً، إعادة اختراع وظائف الحكومة.

مما لا شك فيه أن السجاس الدولة لسياسة الإصلاح الاقتصادي بطلب إعادة النظر في الدور الذي يقوم به الجهاز الإداري للدولة بما يلح له ممارسة السلطة المباشرة لبعض المهام الحكومية التقليدية ومنسارته أكثر فعالية لحل من فضاء الأعمال وقطاع المصناعات، وأصبح ضرورة الإصلاح حرصه على الإصلاح مجال أكثر للنطاق الخاص وخلص الدور الاقتصادي للحكومة، مما تسعى إليه إعادة اختراع الإدارة العامة وتعديلها وإعادة النظر في طرق عملها وأدائها

مفهوم إعادة اختراع الحكومة:

يُقصد بإعادة اختراع الحكومة Government Re-venting إعادة النظر في وظائف الإدارة

الحكومية بشكل جذري وإحداث تغييرات جذرية بها

وقد تدخلت مضمون هذا المدخل مع بعض المظاهر المعروفة وتتلخص فيما يلي:

- التمسك بالإدارة الشاملة

- الإصلاح الإداري الشامل

- دولة الرفاهية Welfare State

- إعادة الهيكلة Re-Structuring

- الثورة الإدارية

- الاتفاق أو السياسة الجديدة New Deal

ويمكن النظر لهذا المدخل بمثابة صوق الحياة الذي يعين الإدارة الحكومية على التفرغ في بحور

المشكلات التي تعاني منها وودى بالتالي إلى تدني الخدمات الحكومية المقدمة لها وتدهور

وسمحت تلك المشكلات أو نظمات إعادة اختراع الخدمة بما يلي:

- التصحيم الواسع من الأهمية الحكومية دون مراعاة طبيعتها الفعلية والاحتياجات الحقيقية
والمتغيرة

- التصحيم للنظم للمجهار الحكومي

- المركزية من اتخاذ القرارات وعدم وضوح دور المسؤوليات الأدنى

- عدم تمكن المواطن من متابعة دور الوحدات الحكومية وتقييم خدماتها بما يساعد على تحسين
أدائها الفعلي

- عدم اتباع نظام الحداء، للاحتفاء خاصة فيما يتعلق بالحداءات الإدارية حيث التمسك بالحداء
نظام الأقدمية على كافة المستويات

- التفتت في استخدام الحوافز الإيجابية والسلبية بالتدخل متكاثر مما لا يساعد على مكافأة الجهد
ومعاقبة التهميل

- عدم الخيف مع الظروف المتغيرة والإدارية سريعة الخطى

- فنصير مبادئ اسرعة وتصارها على مجرد صرف الاعتمادات المخصصة للتدريب على الترويج لتورمة في الحطة من محاولة تطويرها لتلك الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية

أهداف ومضامين الاتجاه إلى إعادة احترام الحكومة:

تتخص الأهداف التي يمكن تحقيقها لتلك تدخل إعادة احترام الحكومة فيما يلي

(أ) تخليص أحياء الحكومة والإدارة العامة

بخطا مزيد من أموالها إلى القطاع الخاص، وتسحاب الحكومة من الأنشطة ذات إنطاع الحرة. وبذلك من خلال الاتجاه نحو المخصصة رغبة في رفع الكفاءة الإدارية، التي يؤدي بالسعي إلى مزيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة وتوجيه الجهود نحو الأهداف المرحوة بشكل متكامل متنسق

(ب) رفع كفاءة إيصال الخدمات العامة

- تلازم من التفكير في وسائل غير تقليدية لرفع كفاءة إيصال الخدمات العامة مثل :-
- عقود الإدارة فممكن أساءة الإدارة إلى شركات متخصصة وليس شرطاً أن تقوم الدولة المالك بالإدارة.
- تكوين وحدات لها طابع الشركات المساهمة لتقديم بعض الخدمات الحكومية كالمرور.
- تحويل الخدمات العامة التي تديرها الدولة بحيث تصبح تجارية ودون المساس بالخدمة فضلاً عن ذلك.
- عند عدم تركب حلص بتقديم الخدمة المطلوبة.
- على المستوى المحلي يمكن أن تقدم بعض المحافظات خدمات متغيرة للمحافظات المجاورة كخدمات النقل
- منحح الأهالي من إنشاء جمعيات أهلية لتقديم الخدمات الاجتماعية التي يرغب الأفراد من الحصول عليها بحدف - دور العناية
- به جمعيات مدع من يقومون بتقديم خدمات. وذلك بإعطائهم من الطوائف أو تقديم إعالة أو غير ذلك

(ج) تمكين المواطن

أن تكون للمواطن التعامل مع الإدارة العامة قرار أكبر من تسيير أمورها عن طريق فاسل إدارة الإدارة وفاسل عزائه لها وتقييم أساليب وإجراءات العمل المتبعة.

وبعد ذلك من خلال محاليل يشترك فيها ممثلون من قطاعات إدارية بالوحدات الحكومية المختلفة والمعاملين بها وطائفي الخدمات التي تقدمها وذلك للتداول في تقييم أداء تلك المنظمات والنظر في تسليط نظيرها والأثر المتبع بالخدمات المقدمة كما وكيفا. وذلك على لفظ محاليل الأمان في المدارس المختلفة.

(د) مشاركة رجال الأعمال

لأنه سياسة إعادة الاختراع مع هذه الشركات رجال الأعمال في رسم سياسات القرارات والبنات المختلفة في الحكومة سواء كان ذلك بشكل رسمي من خلال مجلس بعضهم في حوار وضع السياسات أو بشكل استشاري عند الحاجة إلى اتخاذ قرارات تطلب وجهات نظرهم.

الدور الجديد للإدارة الحكومية وكيفية أدائه

بعد الإصلاح الحثري إلى تغير دور الجهاز الحكومي للأمر بالمعروف والنهي عن المنكر واستمرار التطوير والتحسين.

وتتضح الأبعاد الأساسية لهذا الدور الجديد هي:

- حكومة مسالمة بمعنى أنها تدير اللغة ولا تجادل.
- حكومة يملكها المجتمع وتعتمد على الآليات التنافسية لتقديم الخدمات محسنة.
- حكومة ذات رسالة واضحة وعمل بشكل دائم نحو التحسين من الأداء. مسيطرة باسم وقراءة تسليمة والاختلاف إلى أفاق معاملة من الخفاء والجودة.
- حكومة تسعى لإرضاء العاملين فيها والمعاملين معها على السواء من خلال إشباع احتياجاتهم المعنوية والمادية.
- حكومة إدارة أصال تهدف إلى تحقيق ذاته ولا تضمر دورها على مجرد الإمداد.
- حكومة لا مركية تحاول أن تدرجها من مدهمها الهيكلي حسب مديح السلطة المتبعة نحو مبدأ روح الشورى.
- حكومة تهتم بالسوق وبأحد - اعتبارات عند التطوير.

- حكومة لندن في ضوء إدارة الجودة الشاملة مع استمرار تحسين وتطوير
- حكومة لندن على ضوء كل من الموارد البشرية والمادية المتاحة فضلاً عن زيادة الإنتاج
- وذلك بما يحتمل ما يندفع إلى مصادقة حكومة لندن إدارة ذلك على أساس عملية لندن
- لاستثمار كافة الإمكانيات المتاحة لتحقيق إنجازات فعالة لخدمة الإسرائيليين
- شاعنا، مدخل برمجة تحسين الأداء.

١. مقدمة:

مثل مدخل برمجة تحسين الأداء PIP

Programing for Improved Performance

مرحبا من تقديمه والالتزام بالمرحلة من التطوير التنظيمي والإدارة بالاعتماد، وهو
 منه في تسمية وتطويره ككل، حيثما توجد وحدة القيادة الإدارية
 ويساعد هذا المدخل في الارتفاع بمستوى الأداء في فترة محددة من طريق العمل الجماعي
 والاستفادة بالجهود المختلفة لمواجهة المشكلات التي تحدث من العمل وتقليل من شأنه، وذلك
 من طريق مواجهة المشكلات الرئيسية المحددة، وبعض نظمها بوسائل غير مباشرة إلى
 نظم ذات الصلة

٢. مراحل تطبيق برمجة تحسين الأداء:

يأتي تطبيق هذا المدخل المتدرج من خلال عدة المراحل، وهذه المراحل ذات صلة
 بالهيكل الإداري من في مواجهة كافة الجوانب التنظيمية من مشكلات، بما يتواءم على مستوى
 بالمشكلات المتوقعة والاستعداد لمواجهة وتقليل تأثيراتها السلبية، الأمر الذي
 استعداد بناء النظم للتصدي للمشكلات التي تعاني منها التنظيم وفصلها من حدودها
 وبم تطبيق هذا المدخل على عدة مراحل تتناول ما يلي

- مرحلة الإيضاح:

سم في هذه المرحلة تأويل الاصطلاحات المتعلقة في عملية تحسين الأداء بصفة عامة بما ستم
 من المدخل وفلسفته وأهدافه من حيثهم من السعي والافتقار إلى حدود العمل للظهور
 المنظمة ومع مستوى الأداء بها

٥- مرحلة الفحص والتقييم

تتعاون مجموعة العمل من القدرات الإدارية مع خبراء الإدارة على دراسة المنظمات التي أسسوها والتي يعمل في سجل واحد أو مجالات لتلك المنظمة من حيث أهدافها وسياساتها ومجالات نشاطها وأساليب العمل المستخدمة مع مراقبة تكافؤ النواحي الإيجابية والسلبية المتولدة على مستويات الأداء وإعطاها تأثيرها على الخدمات المقدمة بشكل عام.

ولم في هذه المرحلة الاستعانة بكافة البيانات والمعلومات التي تساعد على فهم صورته الحالية وإدراكه لتلك المنظمات من كافة الجوانب.

٦- مرحلة التطبيق

يسمى في هذه المرحلة القيام بما يلي:

- تحديد مجال وطبيعة عمل المنظمة أو المنظمات موضوع الدراسة
- تحديد الأهداف والعبءات التي تسعى إليها المنظمة سواء قصده أو غرضه الآخر
- تحديد مستويات الأداء الحالية ولتلك المنظمة بطرقها بما يمكن من تحديد التطوير والتحسين لها

٧- التحليل المنطقي الذي يعبر عن الأداء في المنظمة حسب أولويات محددة لإنجاز صياغتها والصدورها

٨- تحديد وتحليل القوى الدافعة التي تحدث على أساس النظام حجم الأفضل مما يمكن من تحقيقها وسيب

٩- مرحلة وضع استراتيجية تحسين الأداء

يسمى في هذه المرحلة وضع خطة لمعالجة التحسين الأداء في صورة عامة وخاصة من أهداف وسرعة ظروف داعية وأخرى المتولدة على العمل بما يؤدي إلى القضاء على تلك الظروف المعوقة أو التحقق من حلها لهذا الإمكان وإضافة قوى دافعة جديدة من ناحية أخرى مع استمرار المنهج

١- مرحلة التنفيذ الفعلي لبرنامج تحسين الأداء.

يتم ذلك من خلال تكوين فرق عمل من صاصر بشرية تسمى إلى الإدارات المختصة بالمهمة بإتباع أسلوب المصنوعة المسككة، بما يوصلهم إلى الإنجاز بكافة العوامل المؤثرة على النشاط المرصع لصوره، دون أن يمس على جانب واحد دون الآخر، وصولا إلى رفع كفاءة الأداء بشكل متكامل وأحداث تطوير للأداء، ويظهر ذلك على أساس الاهتمام بالنظرة التحليلية للنظم التي تسبق على سبيل المثال وتحديد المعوقات التي تحد من كفاءة الأداء حتى يمكن التحلل النظم والحد من الأخطاء في الوقت المناسب بالكمية المناسبة، ومن ثم تحليل الأهداف التنظيمية المرصودة منصص كفاءة وتعقب.

٢- مرحلة المراجعة والمتابعة.

إن صميمات تحسين الأداء نصص في التزامات عديدة من المصصة وأسلوب العمل بها، لذلك قد يمر من ذلك بعض الصعوبات، كما يستمر عمل مراجعة عامة للكل مع العمل بتحسين من مدى فهم صصصصصصصص في إطار تخطيط المحددة ومدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها وكفاءة الجهود المبذولة لخصيص الأداء، وعلى أساس نتائج تلك المراجعة يتم إعادة النظر من المصحة العامة للتحسين، وبما يلحق حسب مفصصات الواقع الفعلي.

ويطلب تلك معرفة الطائفة بالتدريب الإداري بمدخل مراجعة تحسين الأداء والأوضاع الحدودية للظهور المنظمات، وذلك حتى يمكن تصميم البرنامج التدريسية اللازمة وأحداث المصحة من حيث مخزون من المقادير التي لشرك في مجال واحد أو أعمال متكاملة من حيث الأهداف والوسائل المتبعة، المتوفرة على العوامل المدفوعة والمؤثرة للعمل ولتفضله بما يمكن من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب في حدود الإمكانيات المتاحة. هذا مع أهمية التركيز على الجوانب السلوكية عند إحداث التغييرات والتجديدات المحددة، حيث أن عمليات التجديد القابل للأهداف الحالية والمستهدفة والمفروق المدفوعة والمؤثرة للأداء، وبذلك مواجهتها لا تعتمد فقط على السياسات المتاحة والإمكانيات المتاحة وخدمات الأداء، بل تعتمد أساسا على مدى التعاون والمشاركة التي يبدونها الأداء على حالة المسويات لاستخدامهم المهم بشكل متكامل ومناسبات تحسين الأداء وإزالة الصعوبات والتعقيدات في التحسين والنظم.

النتائج والنوصيات

إن نجاح الإدارة لم يزد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف المرحلية بأحسن الوسائل وأقل تكاليف مع استمرار تقدم التطور، لصالح إى التعرف على التطورات والمصيرت المحيطة على الساحة محنة والمعاملة على السواء. وإلى كان لها تأثيرها على جميع الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية. في المجتمع المصري. ولقد اطل هذا التأثير على الجهاز الإدارى للدولة بما يحتم عليه إجراء عمليات التحديث والتطوير المستمر للخدمة ففره على الوفاء بمراسله السياسية لتحقيق النهضة الشاملة

من هذا المنطلق فقد ركزت هذه الدراسة الضوء على بعض المداخل الإدارية الحديثة وعرض كلمة طينها رسمها في الجهاز الحكومى. كما يعتبر محاولة للمساهمة ومدة هذا العور للقيادات الإدارية في الوحدات الحكومية المختلفة لمحاصرة المشكلات التى تعوق سير الأداء بها وتحطها ورفع معاملة المواطن عند التعامل مع أجهزة الدولة من خلال كسر القيود السروفاضة. والتخفيف من التعقيدات المكتبية وبهذه المداخل الإدارى الملائم لإبحار خطة التنمية الشاملة فمن فى حاجة إلى فلسفة ونهجيات إدارية حديثة وإعادة صياغة الفكر الإدارى الذى يست على نفس العقول وطريقة التفكير. وأساليب العمل على الابتكار والإبداع ومحاولة الاستفادة من المداخل الإدارية المتطورة التى أنارتها الدراسة فى حدود إمكانياتها وظروفها بما يساهم على الانطلاق نحو آفاق معالجة من الجودة الشاملة والخدم بخلق سريجة من أجل تحقيق من سطو والنمو عليها.

المراجع المستخدمة

الكتب العربية

- ١- جمال الدين السيد: الجانب الحكومى الاسلامى فى القرار الحادى والعشرى كما تقدمت دة الاحياء الإسلامى، دار الفكر الإسلامى، القاهرة، ٢٠٠٠.
- ٢- د. حسبل حمادى: إدارة التنظيم العريق إلى القرار الواحد والعشرين مكتبة عين نسين، الطبعة الأولى، القاهرة، ١٩٧٩.
- ٣- د. عى السمنى: الإدارة المصرية ونية جديدة الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٧٩.

الكتب الأجنبية

1. Hucks G. Herbert "The Management of Organizations and Human Resources Approach" (2nd ed. Mc. Graw Hill Book Company New York, 1972).
2. Cleland David "Systems Analysis in a Project Management" (Cleland & King Mc. Graw-Hill Book Company, 1979).
3. East E. Fremont & James E. Roerzweig "Organization and Management: A Systems and Contingency Approach" (2nd ed. Mc. Graw Hill Book Company New York, 1989).
4. Bothwell Lin "The Art of Leadership: Skill Building Techniques that Produce Results" (Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1973).
5. French Wendell "The Personnel Management Process" (Boston: Houghton, 1984).
6. Zawacki French Bill "Organizational Development: Theory, Practice & Research" (Business Pub., Irwin Homewood, Illinois, 1983).
7. Myers Scott "Facing Employee a Manager" (Mc. Graw Hill, B.C., New York, 1980).
8. Rhinesmith Stephen "A Manager, Guide to Globalization the Basic Skills for Success in a Challenging world" (2nd ed.) Richard D. Irwin United States, 1986).

المجلات الأجنبية

1. Lawler E. "For a More Effective Organization: Match The Job to the Man" (Organization Dynamic Review Summer, 1976).
2. Katz D.C. "A summary of the P.T.P. Approach Toward Utilizing Organizational Effectiveness" (Harvard Business Review, May, 1976).

ماذا

يفشل التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة؟

أ.د/ فريد زين الدين

أستاذ الإدارة

كلية التجارة / جامعة الزقازيق

يعتبر التدريب عنصر حيوي وهام من عناصر إدارة الجودة الشاملة، فجميع العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية يجب تزويدهم بالمستويات الملائمة من التعليم والتدريب، وإكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم وأدوات الجودة الشاملة لأن ذلك سيعمل على الوصول إلى لغة مشتركة في بيئة العمل، ولعل ما قاله (إفواردينيج) وهو أحد البارزين من رواد إدارة الجودة الشاملة يعكس هذه الحقيقة، حيث ذكر أنه (إذا أردنا أن نضع مفهوم إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق، فإنه ينبغي الاهتمام بالتدريب المستمر لكافة القوى الوظيفية).

إن هذه الظواهر وهي على سبيل المثال تؤكد على تعثر وفشل التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهدافه. وهذا ما دفعنا إلى دراسة أسباب تعثر وفشل التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة.

أسباب تعثر وفشل التدريب:

هناك العديد من الأسباب التي تكمن وراء تعثر وفشل التدريب المتصل بالجودة، وبذلك تضع وتفقد الأموال المخصصة والمنفقة على هذا التدريب، وهذا الأمر يستدعي التحرك لبذل كل ما يمكن عمله من خلال المدخل الذي تأخذ به المنظمة في التدريب، ومن خلال الطريقة

وبرغم هذه الحقيقة، وأيضا برغم استجابة العديد من المنظمات لتقديم العديد من البرامج التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة للعاملين بها إلا أن النتائج في مجملها لا ترصد نجاحا لهذه البرامج في تحقيق أهدافها. إننا نلاحظ في كثير من الحالات أن يبدى المشاركون من العاملين استمتاعهم بالمواد التدريبية ولكنهم لا يتعلمون منها شيئا!!، ويتعلمون مهارات جديدة ولكنهم ينسونها قبل أن تأتيهم الفرصة لتطبيقها في وظائفهم وأعمالهم!! ويفشل المديرون الذين يتدربون على أساليب إدارية جديدة في تغيير سلوكهم التقليدي!!.

والأسلوب الذى يتم به هذا التدريب، وأن يكون ذلك هو محور الاهتمام والتركيز بدلا من مجرد الاهتمام بمفاهيم التدريب فى حد ذاتها.

فى معظم المنظمات يمكن حصر أهداف التدريب فى مجموعات ثلاثة من الأهداف وهى:

١ - تعويد العاملين بالمنظمة على نماذج معينة للسلوك وعلى مستوى محدد للأداء.

٢ - تأكيد البراعة والمهارة من خلال التوجيهات والتعليمات والممارسات.

٣ - تحفيز العاملين وحثهم لإحداث تغييرات ضرورية فى السلوك.

وبطبيعة الحال طالما كانت هذه هى أهداف التدريب إذن يتعين أن يكون مدخل التدريب وأسلوبه يعملان على تحقيق هذه الأهداف، إلا أن الشيء الغريب أنه على الرغم من وضوح تلك الأهداف إلا أننا ما زلنا نرى العديد من المنظمات التى تطبق مدخلا للتدريب بشكل يجعل من الصعب عليه العمل على تحقيق تلك الأهداف - إن لم يكن مستحيلا - ومن ثم يبدأ يتعثر التدريب وينتهى بالفشل. وسيكون اهتمامنا فى السطور التالية موجها نحو إلقاء الضوء على الأسباب التى توضح لماذا يفشل التدريب حتى وإن تم تطبيقه باهتمام كبير.

أولا: الفشل فى التدريب على مفهوم الجودة:

لقد تبين من خلال الملاحظات التى أبدأها المهتمون بإدارة الجودة الشاملة والممارسون لها عمليا، أن كثيرا من البرامج الخاصة بالتدريب على

مفهوم الجودة التى تم تدريسها فى بداية الثمانينات قد فشلت فى تحقيق أهدافها، ولقد تبين أن السبب الرئيسى وراء ذلك كان متمثلا فى أن المشاركين فى هذه البرامج التدريبية لم يكونوا على قناعة كافية بقيمة المدخل الجديد، أو لم يكن لدى المنظمة الاستعداد والرغبة فى مواصلة ذلك الجهد.

فى التدريب على مفهوم الجودة يكون من الشائع أن نجد أن العاملين يساورهم ويخالجهم الشك - لأنهم يجسدون أن الرسالة والمدخل متعارضان ومتناقضان مع طريقة وأسلوب العمل بالمنظمة - مما يجعل هؤلاء الأفراد لا يصدقون ببساطة أن المنظمة فى مقدرتها وفى استطاعتها إحداث التغير الكافى للتكيف معها. وتأكيدا على ذلك المعنى نقول أن إحدى المنظمات أنفقت ما يزيد على مليون دولار لإرسال العاملين بها إلى كلية كروسبى للجودة بفلوريدا Philip Crosby's Quality College، ومواصلة التدريب من خلال المواد التدريبية التى يعودون بها إلى المنظمة، وعندما تم التدريب واستكمل، اتضح أنه ما زالت هناك العديد من المخاوف والشكوك فى نية المنظمة، ولم نجد سوى مجموعة واحدة من بين مجموعات أربع تلقت تدريبها هى الوحيدة التى كانت مقتنعة بالمدخل الجديد للمنظمة ومتيقنة بأن هذا المدخل سيقدر له أن يصبح طريقا صحيحا للمستقبل، أما باقى المجموعات الأربعة فقد تبين أن اتجاهاتها تراوحت أو ترددت بين اقتناع إلى حد ما أو رفض.

لماذا يفضل التدريب فى مجال إدارة الجودة الشاملة ؟

تقديمها لا يراعى عند تصميمها أن تفى تماما أو على المقاس الصحيح للاحتياجات التدريبية للمشاركين، فالذى يحدث فى أغلب الأحوال هو إعداد حزمة أو مجموعة من برامج التدريب مصممة وفقا لأسلوب «مقاس واحد يناسب الجميع One Size Fits All»، ووفقا لهذا الأسلوب فإن كل فرد بالمنظمة بدءا برئيس مجلس الإدارة ووصولاً إلى رجال الأمن وعامل التليفون يحصلون على نفس البرامج التدريبية، وأيضا لا يوجد اختلاف فى مضمون ومحتوى هذه البرامج بين المنظمات الكبرى والأخرى الصغيرة، وسواء كانت منظمات إنتاجية أو منظمات خدمية أو وحدات لأجهزة حكومية فجميعها تقدم نفس التدريب دون مراعاة لاختلاف الاحتياجات بها.

(جـ) **التدريب غير المتعلق بالموضوع:** أن ذلك يعنى أن محتوى البرامج التدريبية تكون فى إطارها وكذلك أمثلتها بعيدة عن اهتمامات المشاركين، فمثلا العاملون فى الوظائف المساعدة أو المساندة Support Functions وكذلك العاملون فى المنظمات الخدمية، غالبا ما يعتقدون أن التدريب على مفهوم الجودة لا علاقة لهم به ولا يطبق عليهم، فى الثمانينات كانت معظم برامج التدريب والمتاحة فى سوق التدريب مصممة للعاملين بواسطة أفراد لديهم جميعا (المشاركون والمصممون) خلفيات فى نطاق

هناك عوامل أخرى عديدة وراء الفشل فى التدريب على مفهوم الجودة، وفيما يلى نتعرض بالتحليل لهذه العوامل:

(أ) **التوقعات غير الحقيقية من التدريب:** عندما يكون لدى المنظمات توقعات غير واضحة عندئذ يكون التدريب غير فعال ولا يحقق أهدافه، ففى المراحل المبكرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يكون لدى البعض توقعات بأن برامج التدريب على مفهوم الجودة ستؤدى إلى تحسين الجودة من تلقاء نفسها، بمعنى أن هناك توقعات بأن مجرد تنفيذ هذا التدريب سيتم تطوير وتحسين الجودة وهذه بطبيعة الحال توقعات غير حقيقية، فهدف التدريب على مفهوم الجودة هو تحويل وتغيير العاملين إلى أسلوب وطريقة جديدة للتفكير فى الجودة Way of Thinking About Quality، أما الاعتقاد أو توقع حدوث تحسين فى الجودة فورا وبمجرد البدء فى تنفيذ البرنامج فهذه توقعات زائفة وغير حقيقية، وفى مثالنا السابق، فإن المنظمة التى أشرنا إليها انخفضت فيها مستويات جودة المنتج أثناء فترة التدريب، وهذه المنظمة كانت غير سوية لدرجة أن كروسبى أوضح أن المنظمة لم تعمل تغييرات فى أى من النواحي الأخرى والتى تشتمل على ١٥ أو ٢٠ بندا من البنود ذات الأولوية العالية.

(ب) **عدم تصميم التدريب بالطريقة التى تفى باحتياجات المشاركين:** غالبا ما يفشل ويتعثر التدريب على مفهوم الجودة لأن البرامج التى يتم

لماذا يفشل التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة ؟

ورواد إدارة الجودة الشاملة من أمثال ديمينج، وكروسبي، وجوران.

إننا ما زلنا نلاحظ حتى الآن أن مثل تلك المنظمات تركز أولوياتها في النتائج المالية قصيرة الأجل وليس في تحقيق الجودة ورضا العميل، ولذلك نجد أن العاملين الذين حضروا برامج تدريبية على مفاهيم الجودة يوافقون على أن المدخل الجديد للجودة يعمل على إحداث تفاصيل عديدة وكبيرة من الإحساس، ولكنهم لا يؤمنون بأن المنظمة جادة في جهودها، لأنهم سبق لهم أن رأوا وحضروا برامج ودورات ومبادرات كثيرة ولكنها كما أنت ذهبت. وهذا رسخ لديهم اعتقاد بأن إدارة الجودة الشاملة لا تخرج عن كونها وهم أو خدعة Fad أخرى جديدة للإدارة.

(هـ) التدريب لا يشمل العاملين عند مستوى القمة: وسبب آخر قوى يؤدي إلى تعثر التدريب ومن ثم فشله ويتمثل في قصر التدريب على المستويات الدنيا، وهذا يدعونا إلى القول بأن المدخل الذي تستخدمه المنظمة للنهوض بالتدريب غالبا ما يكون هو نفسه مسشولا عن تعثره وفشله والذي يدعونا إلى هذا القول يتلخص في اعتبارين هما:

- أن التدريب عندما يقتصر توجيهه لمستوى الإدارة الوسطى وللعاملين بأدنى المستويات فإن ذلك يعنى أن رجال الإدارة العليا لا يتلقون التدريب المطلوب لقيادة جهود التوجيه والتغيير.

الشركات الصناعية الكبرى، ولذلك كنا نجد دائما شكوى من العاملين في مجال الخدمات ووحدات الجهاز الحكومي تتمثل في أن عرض الموضوع والأمثلة والتطبيقات والحالات التي تقدم في البرنامج ذات علاقة وثيقة بالتصنيع والعمليات الصناعية، ولذلك كانت وجهة نظرهم أن التدريب على تلك الموضوعات ليس لها علاقة وغير متصلة بالموضوع الذي يتصل باهتماماتهم في مجال الخدمة، فهم يرون على سبيل المثال أن بعض المفاهيم مثل العيوب الصفرية، وتحقيق الجودة من خلال منع الخطأ بدلا من اكتشاف الخطأ، قد تعنى هذه المفاهيم شيئا ملموسا ويمكننا بالنسبة للمصنع والمهندسين ذات العلاقة بالعمليات الصناعية، ولكنهم يعترضون ويرفضون هذه المفاهيم في أنها تطبق بنفس الشكل في نطاق الوظائف المساندة أو المنظمات الخدمية والحكومية Service Organizations.

(د) شكوك العاملين من المساندة المقدمة من إدارة المنظمة: يساور العاملين في العديد من المنظمات الشكوك حول مدى دعم ومساندة الإدارة للتدريب على مفاهيم الجودة، أو مؤازرتها للتطبيق الجاد لإدارة الجودة الشاملة، وقد يكون لهم الحق في هذه الشكوك، فالعديد من المنظمات حتى يومنا هذا ما زالت تطبق مدخل الجودة القائم على اكتشاف الخطأ Defect detection أكثر من تطبيق مدخل منع وقوع الأخطاء Preventive approach، والذي نادى به خبراء

لماذا يفشل التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة ؟

الجودة، الكثير من تلك المنظمات تقوم بنفسها بإعداد برامجها التدريبية الخاصة، في حين أن البعض الآخر من تلك المنظمات تشتري حزمة جاهزة من المواد التدريبية، والحقيقة أن كلتا الطريقتين يعتريهما نقائص وعيوب وتكون النتيجة تعثر التدريب وعدم فاعليته.

وتفضل العديد من الشركات الصناعية الكبرى أن يتم التدريب من خلال ورش العمل التي يكون فيها التفاعل عنده حده الأقصى مع المشاركين والمدربين، وفي حين يرى المشاركون بها أنهم كانوا يتوقعون التدريب على مختلف أدوات تحسين الجودة، فإنهم يذكرون أنهم لا يحصلون عليها، مع عدم كفاية التدريبات والتطبيقات العملية الضرورية لتعلم تلك الأدوات، وأنهم كذلك لا يستطيعون تطبيق الأدوات التي تعلموها على المشاكل الحقيقية التي تواجههم في بيئة عملهم، وهذا يفسر بوضوح الأسباب الرئيسية التي تجعل التدريب في أغلب الأحيان غير فعال، فالمشاركون لا يحصلون على تطبيقات كافية على تلك الأدوات ليرعوها في استخدامها، بالإضافة إلى أنهم لا يحصلون على التدريب الكافي لتطبيق الأدوات على الواقع الفعلي لأعمالهم، وفيما يلي نسوق عددا من الأسباب التي تؤدي إلى تعثر وفشل التدريب على أدوات الجودة.

(١) عدم كفاية التطبيقات العملية: تشير معظم الدراسات أن أكثر الأساليب المباشرة

أن هذا الوضع يشير شكوك العاملين لأنه يوحى لهم بأن المنظمة ممثلة في رجال الإدارة العليا ليست جادة نحو جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يجعلهم في حيرة حول مستوى دعم هذه الجهود عند القمة.

(و) قصور المتابعة Lack of follow up: من المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هو التعليم والتدريب المستمر، بمعنى ألا يكفي ببرنامج تدريبي دون أن يتبع ذلك دورات أخرى تنشيطية وتأكيديّة، ولكن ما نلاحظه في بعض المنظمات أنه بمجرد أن يكمل العاملون البرنامج التدريبي لا يسمعون شيئا بعد ذلك عن إدارة الجودة الشاملة لسنة أو لعدة سنوات، ربما تكون هناك جهودا تبذل خلف الأبواب المغلقة للإدارة العليا، ولكن العاملين بطبيعة الحال غير متأكدين وغير متحققين منها ومن ثم يتسرب إليهم الشك في أن الجهد الذي بذل قد مضى إلى حال سبيله وانتهى الأمر عند هذا الحد. كما أن هناك منظمات أخرى لا تغلق الأبواب بل تقوم بالمتابعة إلا أن أفعالها لا تخرج عن كونها بحكم العادة مجرد شعارات، بمعنى الكثير من الاهتمام بالجمعية، وبالشعارات، وبالخطب الحماسية من رجال الإدارة العليا ولكن لا شيء من ذلك كله يتجسد أمامهم في الواقع العملي.

ثانياً: الفشل في التدريب على أدوات الجودة:

تقضى المنظمات وقتا طويلا، وتنفق مبالغ مالية كبيرة لإعداد وتقديم برامج تدريبية على أدوات

لماذا يفضل التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة ؟

ب- القصور في القدرة على التطبيق

Lack of Applicability: على الرغم من وجود برامج متاحة للتدريب على أدوات الجودة والتي تمد المشاركين بتطبيقات كافية لتعلمهم كيفية استخدام الأدوات، إلا أن هذه البرامج لا تمد المشاركين بفهم كيفية التطبيق في البيئة الخاصة بأعمالهم ووظائفهم، فقد تكون تطبيقات وأمثلة واقعية ولكن لمجالات تبعد عن العمل الحقيقي والمهام الوظيفية للمشارك، فهو قد يستطيع تطبيقها على المجالات التي أعطيت عليها الأمثلة ولكن يظل المشارك غير قادر على تطبيقها في مجال عمله هو. ولذلك عندما يعود الموظف إلى عمله فإنه لا يتمكن من ترجمة ما سبق أن تعلمه في تلك البرامج لتحسين عملياته وأدائه وإنجازها.

ثالثاً: الفشل في التدريب على الموضوعات الخاصة؛

معظم المنظمات اليوم دخلت مرحلة التدريب على موضوعات خاصة، إذ أصبح هذا النوع من التدريب هو الذي يستولى على القدر الأكبر من الميزانية الممنوعة على التدريب، كما أن معظم المنظمات الكبرى أعدت كتالوجات كاملة وشاملة تماماً بالموضوعات ذات الصلة بالجودة. العديد من هذه البرامج التدريبية الواردة بالكتالوج عندما يتم دراستها واختبارها على المستوى الفردي نجد أنها ممتازة، ولكن عند النظر إلى الكتالوج ككل نكتشف القصور في منظومة

لتعليم الكبار تتضمن ثلاث طرق هي: المحاضرات Lecture، الشرح والتوضيح بالأمثلة والتجارب Demonstration، والتطبيق Practice، ومعظم البرامج التدريبية المشهورة ثم تصميم محتواها بحيث تعمل على تقديم ما يقرب من ساعة من المحاضرات والشرح والتوضيح لكل أداة من أدوات الجودة الشاملة، فيتم التوضيح للمشاركين عن ماذا تكون الأداة؟ وما هي ماهيتها ومحتواها ومضمونها؟ وكيف يتم استخدامها وتطبيقها، وبرغم ذلك فإنه في معظم ورش العمل لا توجد فرصة أمام المشاركين لاستخدام هذه الأدوات بأنفسهم.

وفي البرامج التي تتضمن مهارات التطبيق فإن المشاركين يطلبون إعداد تمارين يمكن من خلالها أن يتدربوا على كيفية استخدام كل من هذه الأدوات، ولكن برغم احتواء بعض البرامج على مهارات التطبيق إلا أنها مع ذلك لا تعتبر كافية حتى يتمكنوا من إتقان تطبيقها واستخدامها، والحقيقة أن هناك بعض الأدوات يكون من السهل واليسر تعلمها وإتقانها بمجرد حل تمرين واحد منفرد، خاصة إذا كان المشاركون من المهندسين أو المهنيين المحترفين الآخرين، والذين لديهم اهتمام بالرسوم البيانية والإحصاء والبيانات. أما الأدوات الأخرى فإنها تعد معقدة أكثر وبذلك تتطلب تطبيقات متكررة لإمكان فهمها واستيعابها وتعلم كيفية تطبيقها.

لماذا يفشل التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة ؟

داخل المنظمة لا تنتظم فى خطة شاملة وكاملة وليست فى إطار منظومة منهجية مرتبة ومصنفة، وفى العديد من المنظمات يتضمن تحليل الاحتياجات التدريبية السماح للعاملين فى تحديد اهتماماتهم واحتياجاتهم من خلال قائمة بأسماء الموضوعات، وعليهم الاختيار من بينها وفقاً لما يرونه مهما ومطلوباً لكل منهم. هذا المدخل والذي يمكن أن نطلق عليه قائمة الرغبات ليس بالطريق الصحيح على الإطلاق لتحديد موضوعات التدريب والتي تمثل اهتمامات العاملين، ونادراً ما تؤدي إلى تحديد مجموعة البرامج التي تعتبر مناسبة تماماً للاحتياجات التدريبية الحقيقية للمنظمة. واستناداً إلى ذلك فإن الأمر يتطلب إعداد منظومة صحيحة وسليمة وعلى أسس منطقية للاحتياجات التدريبية التي تناسب المرحلة التي عليها المنظمة ونوعية الاهتمامات المطلوبة لتنمية مهارات وقدرات العاملين.

(ب) التابع غير المنطقي للبرامج: من خلال الدراسات المنشورة فى مجال إدارة الجودة الشاملة، يتبين أنه يوجد العديد من المنظمات التي لا تقوم بتصميم منهج التدريب بها إلا بعد أن يتوافر لديها مجموعة كبيرة من البرامج، وعندئذ تحاول التسكين والقوة على هذه المجموعة من البرامج، وهذا إذا جاز التشبيه يشبه أن يتم فى صناعة السيارات مثلاً الانتهاء من النظم الفرعية للأجزاء المكونة للسيارة ثم بعد ذلك يتم تصميم

المنهج التي تتعلق بالتتابع المحدد، والمتطلبات السابقة والمطلوب استيفائها للبرنامج المعين قبل الترشيح لهذا البرنامج، والموضوعات المقترحة للوظائف المعنية ووفقاً لمستويات العاملين الذين سيشاركون فى هذه البرامج، ففى أحيان كثيرة لا يكون التتابع المنهجي لموضوعات البرامج صحيحاً وسليماً، وكذلك لا يراعى عند الترشيح لبرنامج معين أن يكون المرشح قد حصل على برامج سابقة تؤهله لهذا البرنامج، فمثلاً لا يعقل أن يحضر المشارك برنامجاً تدريبياً عن المفاضلة المعيارية ولم يسبق له من قبل حضور برنامج تدريبى عن مفاهيم الجودة الشاملة وأدواتها، كذلك يجب أن تختلف البرامج التدريبية والموضوعات التي تحتويها وفقاً لوظائف معينة والمستويات المختلفة للعاملين. ولهذا لا بد أن تكون البرامج التدريبية تفصيلية للاحتياجات تماماً وليست مجرد كتالوج كامل لا يفرق فى الموضوعات ولا فى المستوى ولا فى التتابع المنطقي. إن هذا التضارب يعتبر سبباً جوهرياً لمعظم حالات فشل التدريب خاصة فى مرحلة التدريب على موضوعات خاصة.

وفيما يلي نتناول بعض الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى تعثر التدريب على الموضوعات الخاصة:

(١) القصور فى تحليل منظومة الاحتياجات

التدريبية: غالباً البرامج التي يتم التعاقد عليها مع مراكز التدريب الخارجية، أو التي يتم إعدادها

لماذا يفضل التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة ؟

كثير من المديرين ورجال الإدارة العليا قاوموا هذا المدخل الجديد للقيادة، بعد أن تبين أن الأساليب والمداخل الإدارية التي كانت شائعة في مجالات التوجيه، ورقابة سلوك العاملين لا تؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يعني أنه لا أمل في تحقيق النتائج المرجوة باتباع المداخل المعتيقة والكلاسيكية التي كانت تسيطر عليها الإدارة، ونتيجة لذلك فإننا نجد أن العديد من المديرين الذين هم الآن في الأربعينات والخمسينات يظالبون بقوة إحداث تغييرات جذرية في الطريقة التي يديرون بها منظماتهم.

ومن ناحية أخرى فإن المنظمات لا تتوقع أن يفعل المديرين هذه التغييرات السلوكية بدون مساعدة، ولذلك فإن هذه المنظمات تنفق موارد مالية ليست بالقليلة على برامج التدريب الجديدة بهدف تعليم المديرين كيفية القيادة، وكيفية تفويض السلطة وتمكين العاملين معهم، والكيفية التي يتم بها إثارة حماس العاملين وكسب رضاهم لقبول مدخل التطبيق بدلا من مقاومته، ولكن للأسف الشديد عندما نقوم بتحليل معظم البرامج التدريبية المقدمة والمعدة للقيادة خاصة هذه الأيام نجد أنها لا تخرج عن كونها برامج تدريبية تدور حول فاعلية الإدارة والتي كانت تقدم بالأمس وكل الذي حدث أنه قد تم تغيير مسمياتها وتنقيتها لتبدو كأنها مدخل جديد. يجب أن تركز البرامج على التطبيقات والتمارين، وأن يستفاد من تكنولوجيا الوسائط المتعددة.

السبب. إن مثل هذا المثال هو الطريق الذي تتبعه الكثير من المنظمات كمدخل لتصميم تنابع البرامج في مجال برامج الموضوعات الخاصة إن الوضع الصحيح يتطلب أن يتم تصميم منهج متكامل مدروس يراعى الاحتياجات التدريبية، وأن يكون في إطار متتابع وفق منظومة صحيحة لاحتياجات المنظمة، أما أن يتم تجميع برامج تدريبية ثم يتم بعد ذلك تصميم التدريب فإن ذلك يمثل وضعاً معكوساً يؤثر سلباً على تنمية التدريب ويسير به إلى الفشل.

رابعاً: الفشل في التدريب على قيادة الجودة

Failure in Quality Leadership Training:

إن إدارة الجودة الشاملة ليست فقط مجرد مجموعة من الأدوات التي تطبق أو مجموعة من الأساليب لقياس وتحسين الجودة، بل أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب مدخلا جديدا للجودة بدلا من المدخل التقليدي الذي كان سائدا في الفكر الإداري لعقود طويلة. وقد أوضح أحد رواد إدارة الجودة الشاملة وهو ديمنج في كتاب "Out of Crisis" ذلك المدخل الجديد بقوله: «وظيفة الإدارة ليست إشراف Supervision ولكنها قيادة Leadership، فالإدارة يجب أن تعمل على مجالات التحسين والتطوير، والاهتمام بجودة المنتج والخدمة، وترجمة الاهتمام إلى تصميم ومنتج فعلى، التغيير المطلوب على غمط الإدارة الغربي يحتاج أن يتحول المديرين إلى قادة».

استراتيجية الاعتماد على الذات (التنمية الذاتية)

إعداد:

الدكتور / أحمد محمد المصري

أستاذ متفرغ إدارة الأعمال والإدارة الدولية

بكلية التجارة - جامعة الأزهر (فرع البنات)

تقديم عام :

بلا كلل أو اعتماد على الغير .

وقال - سبحانه - فى كتابه العزيز: «طوبى
لأمرئ عرف قدر نفسه» فمن لم يدرك حقيقة
نفسه وإمكاناته وما يحيط به من معطيات ويجب
أن يعيد النظر فيما حوله .

«والاعتماد على الذات» معناه الاعتراف
بالقدرة والنعمة والاحتواء الجيد لكل الصفات
الطبيعية وفاقد الشيء لا يعطيه بمعنى أن الجاهل
بأمر نفسه غير قادر على التنمية أو تحقيق التقدم
أو تحسين أحوال معيشتة . ومن المؤكد - أن
الاعتماد على الذات - لا يعنى الاعتماد على
الغير لأنه لا يوجد إنسان على هذه الأرض
يساعد غيره قبل أن يساعد نفسه وأهله وذويه
وجميع المساعدات والمعونات تعطى لهدف
ولمصلحة ما، وإذا اختفى الهدف أو توقفت
المصلحة أبطلت تلك المساعدات وتوقفت
المعونات لانقضاء المصلحة .

تعتبر «التنمية الاقتصادية والاجتماعية» أحد
الشعارات والمسميات التى يردددها الكثير من دول
العالم - سواء المتقدم أو النامى أو المتخلف - على
اعتبار أن متطلبات العصر الحديث تفرض على
تلك الدول السعى الدؤوب من أجل تنمية الموارد
والاستخدامات وتحسين مستويات المعيشة لجميع
المواطنين دون تمييز .

والتنمية الحقيقية هى التى تستند على المقومات
والأصول والقيم الوطنية حيث لا يتساوى الجميع فيما
يتوافر لديهم من موارد طبيعية وموارد بشرية وطاقات
وخامات وليست الكرة الأرضية على قدم سواء من
الظروف البيئية والمناخية والقدرات البشرية والله
سبحانه وتعالى عند خلقه للكرة الأرضية وزَّع المزايا
ومنح الأرزاق للبشر بغير حساب وكانت دائما له فى
ذلك حِكم لا يعلمها البشر أنفسهم ولقد أمرنا
الله - سبحانه وتعالى - أن نسعى بكل طاقاتنا للعمل

المفاهيم الأساسية للتنمية الاقتصادية

والاجتماعية المعتمدة على الذات،

ولا بد من الفهم الصحيح لمضمون «التنمية الاقتصادية والاجتماعية» الذى يعتمد أساسا على المقدرات والمعطيات سواء كانت موارد مادية أو مالية أو بشرية لأنها الأساس الذى يبقى وينمو فى المستقبل وتوارثه الأجيال تباعا وتزيد عليه من ابتكاراتها وإبداعاتها. وبمثل ما يكون «الاعتماد على الذات» قويا فلا يسهل على الآخرين استغلاله أو الإقلال من شأنه لأنه يستند على الثقة الكاملة بالنفس والشحن المستمر للمقدرات والهمم والإبداع والابتكار واستثمار الطاقات وكسب المزايا النسبية إلى أقصى درجة ممكنة.

وسوف نناقش ونحلل فى هذا البحث الركائز الأساسية للاعتماد على الذات وكيفية رسم استراتيجية بعيدة المدى تكون الأساس فى رسم خطط ذات أهداف موضوعية ممكنة وفاعلة وذات مردود اجتماعى ملموس.

ونوجز هذه الركائز فيما يلى:

١ - نبذة تاريخية ووقفة مع الذات.

٢ - فلسفة الاعتماد على الذات نفسيا واجتماعيا واقتصاديا.

٣ - مرجعية الانتماء الوطنى والأبحاث القومية السابقة واللاحقة.

٤ - الإدراك الأمين للإمكانيات والقدرات المحلية وتوثيقها علميا.

٥ - التكاملية بين كافة الأنشطة والقطاعات المنتجة.

لأن العديد منها لا تعطى لوجه الله - سبحانه وتعالى - ولكن من أجل الأخذ بأقل قدر من العطاء وعلى المستفيد أن يراجع كل هذه المساعدات والمعونات ويعرف ما هو العائد عليه فإذا كانت مصالحه تتضاءل أمام مصالح الآخرين فيجب أن يعيد حساباته مرة ومرة ويصحح من مساره حتى يصل إلى التنمية الذاتية المطلوبة.

ومن المعروف لدى الخبراء والممارسين أن نسبة لا تقل عن ٥٠٪ من قيمة هذه المساعدات والمعونات تعود إلى مرسلها فى شكل مبعوثين وخبراء وأجهزة ومعدات زائدة عن حاجتهم. هذا بخلاف خلق التبعية وفرض الشروط.

ولقد كان الاستعمار فى الماضى بالقوة العسكرية والقهر لتحقيق أهداف اقتصادية وفتح أسواق للسلع والخدمات الأجنبية فى مقابل الاستحواذ على الموارد والخامات الطبيعية. ولكن الاستعمار المعاصر هو اقتصادى بالدرجة الأولى مكفول بحماية عسكرية معلنة أو خفية وإذا وصل هذا الاستعمار الاقتصادى إلى أزمات متلاحقة فالحاسر فيه هو المتلقى أو المطحون وهذا ما أظهرته احتجاجات الدول النامية من تطبيق اتفاقيات «الجات» وغيرها من الاتفاقات الثنائية.

ومن هنا - كان السؤال المطروح عن الاعتماد على الذات وإمكانية تحقيق التنمية الذاتية للشعوب الناهضة والاستعانة بالقدر الملائم من المساعدات والمعونات الغير مغرضة أو موجهة دون تفريط أو إهمال للمجهود والإبداعات الوطنية.

- ٦ - التعاون الدولي من زوايا المصالح المتبادلة والمتوازنة.
 - ٧ - سلوكيات الاعتماد على الذات في القادة والمواطنين.
 - ٨ - خطط لمواجهة الأزمات المتوقعة وكافة الاحتمالات المستقبلية.
- وسوف نأخذ كل منها بالمناقشة والتحليل الأكثر إسهاباً:

١ - فئدة تاريخية ووقفه مع الذات:

إذا رجعنا إلى تاريخ مصر بعد الاستقلال وبصدور الدستور المصري وما لحقه من تشريعات وقوانين حتى يومنا الحاضر سنجد أنه ما زالت - في مجال التطبيق - العديد من تلك القوانين السارية والبعض منها موجود ولم يعدل أو يلغى بحجج كثيرة منها أن الجهات المختصة لم تتقدم بأي اقتراح للتعديل، وإذا دققنا النظر سنجد أن التغييرات كثيرة والنظم والخطط والبرامج كانت تستوجب إعادة النظر قبل إحداث التطوير والتعديل التشريعي المتوافق مع مفهوم التنمية «الاقتصادية والاجتماعية».

ولعل في الدراسة التي أعدها خبراء وعلماء الاقتصاد والإدارة في بداية تفكير (ثورة ٢٣ يوليو سنة ١٩٥٢) في تحقيق تنمية حقيقية في «مصر» ما يوضح الرغبة الصادقة في إلحاز التنمية بهدف مضاعفة الدخل القومي ورفع مستويات المعيشة للمواطنين جميعاً على مدى عشرين عاماً. ولكن هناك من عطل تنفيذ تلك الخطة واستبدلت بخطة أكثر طموحاً وأقل زمناً^(١).

وقد سمت إلى المخططين بيانات غير صحيحة أو تصورات غير واقعية جعلت من الخطة القومية

أرقام بغير مضمون مما دعى البعض للتساؤل أين هذه الأهداف وهل تحققت فعلاً على مدى الخمسين سنة الماضية^(٢).

٢ - فلسفة الاعتماد على الذات نفسياً واجتماعياً واقتصادياً:

ومن منطلق الوقوف مع الذات لفترة ملائمة قد تظهر الدراسة والتحليلات أن هناك إيجابيات وسلبيات يلزم النظر إليها بموضوعية وشجاعة علمية حتى يستفاد منها في وضع فلسفة الاعتماد على الذات بأبعادها النفسية والاجتماعية والاقتصادية. ومن الأشياء الهامة في بناء فلسفة الاعتماد على الذات أن توضع في صورة جادة ومقنعة وليس فيها مبالغة أو تهويل.

وبقدر ما تكون الفلسفة واضحة للجميع بقدر ما يكون الحماس والتبني لجميع الأطراف في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأن مردودها منعكس على كل أفراد وجماعات المجتمع بدون تفرقة أو تمييز بينهم.

والمنطق الذي يؤمن به كافة البشر على الأرض هو السعى وبذل الجهود لرفع مستويات المعيشة بشتى الطرق والوسائل وحتى تكون مستويات الدخل تحقق الكفاية والعدل بين جميع أفراد المجتمع الواحد وبذلك تتحقق التنمية الشاملة.

وفلسفة «الاعتماد على الذات» تعنى أن جميع هؤلاء البشر شركاء ولكل منهم دور في رقى المجتمع واستبعاد الأنانية والمادية والمصالح الشخصية على حساب المصالح العامة وكل عمل في المجتمع له قيمته العادلة ما دام لا يخالف

تنظمها الجهات العلمية والعملية وما يصدر منها من التوصيات كان من الضروري مراجعتها واستخلاص أكثرها نفعاً وكسباً للمجتمع خاصة وأن الجهود العلمية المخلصة تنبع من ولاء حقيقي للوطن وأهدافه للتقدم والرخاء.

هذا بالإضافة إلى ما تبذله المجالس الشعبية والمجالس المحلية وتواجدها في المحافظات المختلفة تضع يدها على المشاكل الإقليمية، وما تحتاج إليه مختلف الأقاليم طبقاً لطبيعتها وطاقاتها ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في محافظة من المحافظات. وهذا يتيح لها ممارسة التخطيط الإقليمي بشكل فعال طالما توافرت لها الموارد المالية اللازمة لذلك، وبهذا تطبق اللامركزية في إطار قومي واحد.

٤ - الإدراك الأمين للإمكانات والقدرات المحلية وتوثيقها محلياً:

والاعتراف بأن مصر قد حباها الله - سبحانه وتعالى - بخيراته كثيرة متمثلة في الخامات الكثيرة مثل الحديد والنحاس والذهب والبترول والغازات الطبيعية إلى جوار تربة خصبة للزراعة ومياه طبيعية مستمرة على مدار السنة. ويلزم توثيقها وتحديد الصالح منها والمتسرب أو الضائع منها ورسم خرائط ثابتة ويتم استغلال هذه الإمكانيات الطبيعية بأفضل طريقة أو أسلوب، وعدم إهدار هذه الطاقات أو تركها لأناس يمكنهم الإصراف فيها وبيعها لبلاد أخرى بأسعار تقل عن كثير من الدول المماثلة لكي يعاد استيرادها إلى مصر.

القانون ولا يلحق الضرر بالآخرين ومن حق كل مجتهد نصيب عادل يتناسب مع الجهود المبذولة. وبلا شك أن هذا النهج يشجع القسادين على الابتكار والإبداع والإضافة العلمية إلى بذل المزيد من الجهود من أجل تقدم ورخاء المجتمع. وليس كل ما هو مستورد من الخارج هو الأفضل والأكثر فائدة، بل نحن كمصريين أكثر قدرة من الأجانب في خدمة بلادنا وإخراج الأجود والأصلح للتنمية وزيادة الموارد والعائدات والتصدير إلى غيرنا من البلاد معتمدين على المزايا النسبية لمتجاتنا.

٣ - مرجعية الانتماء الوطني والأبحاث القومية السابقة:

ومن الأمور الشائعة في الدراسات السلوكية للشعوب قياس درجة الانتماء الوطني لدى المجتمع الواحد في العطاء والتفكير الجاد من أجل التقدم وإثبات الذات.

وهناك أمثلة عديدة عن الانتماء الوطني التي تظهر في الأبحاث والدراسات القومية التي يشترك في إعدادها العديد من الخبراء. وإذا رجعنا إلى الأبحاث وتوصياتها في المجالس القومية المتخصصة وأكاديمية البحث العلمي والمركز القومي للبحوث فسنجد الكم الكبير من الفكر المتفتح والناضج عن مختلف أوجه النشاط.

ومنى انتقلنا إلى البحوث والرسائل الجامعية في العديد من الجامعات المصرية سنجد جهداً علمياً لا بأس به في التعرض لمختلف أوجه النشاط والمشاكل التي تتعرض لها. بل والأكثر من ذلك - أن المؤتمرات العامة والتخصصية التي

٦. التعاون الدولي من زوايا المصالح المتبادلة والمتوازنة:

وتقوم استراتيجية «الاعتماد على الذات» على وضع بنود الاتفاقيات الدولية وما يمكن التعاون فيه وما يمكن الاعتذار عنه لأنه يمس السيادة والكيان الوطني وعلى اعتبار أن الصداقة والتعاون ليس بالهيمنة والشروط القاسية أو الاتفاقيات الدولية غير المتوازنة^(٤).

وعلى سبيل المثال - ما تضعه الولايات المتحدة الأمريكية من نسب مئوية لعدد (٤٦) دولة نامية لا يجوز لها تخطيها في التصدير إليها. ولكن في نفس الوقت - هناك نماذج من التعاون الدولي في مجال المشروعات الكبرى مثل ما حدث في السد العالي وفي إنشاء الأنفاق بواسطة شركات فرنسية، وقيام اليابان بإنشاء الكوبرى المعلق فوق قناة السويس، التعاون مع سويسرا في إنشاء بنوك الدم والخدمات الطبية. وغيرها الكثير ولكن يلزم الحرص وعدم إعطاء مزايا وإعفاءات ضارة بالأنشطة المصرية، وعدم السماح لأحد بالتدخل، وكذلك مشروع التسلسل أو الاختفاء وراء جنسيات أمريكية أو أوروبية. سواء كان ذلك في شكل مساعدات أو منح أو تمويل مشروعات جديدة أو السيطرة على النشاط المصرفي، أو الاستعانة ببعض الأسماء العربية كغطية للأسماء الحقيقية المغرضة. كما يجب رسم السياسات الاقتصادية وعدم الاعتماد الكلى على القروض والتسهيلات الائتمانية خاصة من المنظمات الدولية الخاضعة لنفوذ الدول الكبرى التي لا تعترف بوجود حواجز وطنية بل تسعى

ومن مظاهر الاعتماد على الذات، تحقيق الاكتفاء الذاتي وفتح أكبر قدر من القرض للعمالة والقدرات المصرية التي تستطيع أن تحمّل هذه الطاقات إلى أشياء ومنتجات أكثر نفعاً وجودة يمكن تصديرها إلى الخارج وجلب المزيد من العملات

٥. التكاملية بين كافة الأنشطة والقطاعات المنتجة:

وهناك من الاتجاهات السائدة بين الدول العربية البحث عن أشكال للتكامل الاقتصادي والغنى ولكن هناك من يدمر هذه الاتجاهات ويقنع مختلف الأطراف بأن التكامل طريق خطر ولن تسمح الدول صاحبة التكنولوجيا بتقديم مساعدات فنية لنجاح هذا التكامل. ولكن الحقيقة أن التكامل يبدأ من داخل كل دولة بين أنشطتها المختلفة ثم تعمل كل دولة وأصداقائها على التكامل الإقليمي والتعاون المخلص مع جيرانها وأصداقائها على اعتبار أن المصالح مشتركة. ويجب أن تكون هناك توافقات ودعم متبادل بين كل هؤلاء باعتبار أن التكاملية منبج للإدارة المصرية^(٥).

ولعل في مثال الاتحاد الأوروبي ما يوضح مدى نجاح التكامل بين شعوب القارة الواحدة وما نتج عنه من استراتيجيات بعيدة المدى بل ووضعت قيود على المتعاملين معها (مثل نظام الأيزو والضرائب الوقائية على الخصامات الواردة مثل البترول وغيره من الواردات).

وهذا البعد التكاملي يعنى أن كل إنسان أو مجموعة أو مجتمع أو دولة لا يمكنها الانفراد أو العزلة عن غيرها. ولكن يلزم لها التوافق والتعاون من أجل المصالح المشتركة دون خضوع أو تبعية.

والسيطرة على المقومات الأساسية للأنشطة الحيوية حتى تأتي الفرصة للإيقاع بالاقتصاد الوطنى أو فى حالة الانتسبأ لهم يسرعون بالانسحاب وترك فراغ لا يسهل على المتضررين التغلب عليه ما لم يكن هناك قدر سلائم من الاعتماد على الذات. والمثال على ذلك ما حدث عند تأميم قناة السويس وخروج المرشدين والمديرين الأجانب وما لم يكن فى المصريين من لديه الكفاءة والشجاعة والقدرة على ملء الفراغ لكانت النتائج سلبية أو صعب علينا مواجهة المشاكل والاعتداءات، وهناك من الأنشطة الرئيسية التى يجب أن تظل مصرية أو تحت إدارة حكومية وافية. وذلك حفاظا على الملكية الوطنية فمثلا حالة اتخاذ قرارات الشراء أو التوريد أو الاختيار للسلع والخدمات يلزم أن تكون سلوكيات متخذى هذه القرارات مستندة على تفضيل المنتجات المصرية ومقدمى الخدمات طالما كانت المواصفات والكفاءة بنفس مستوى مثيلاتها الأجنبية. وهذا ما نبه إليه السيد رئيس الجمهورية مرارا فى توجيهاته لكبار المسؤولين بالدولة.

٨. خطط وبرامج الأزمات المتوقعة لكافة الاحتمالات المستقبلية:

وكل نشاط من الأنشطة سواء كان قطاع خاص أو قطاع عام أو مرافق عامة أو مصالح أو هيئات عامة حكومية لديه أزمات أو صعوبات. ولكن أسوأ هذه الأزمات وأشدّها ضررا تلك التى تأتى من إهمالنا أو ضعف الإدارة أو عدم الاهتمام بالرقابة على أداء الأفراد أثناء العمل.

إلى استثمار حاجات الدول النامية والفقيرة بأساليب ظاهرها الرحمة وباطنها العذاب. وهذا ما ظهر فى المؤتمر الأوروبى الأفريقى بالقاهرة ومؤتمرات الشمال والجنوب ومؤتمر منظمة التجارة العالمية فى سياتل وجنيف والبحرين.

٧. سلوكيات الاعتماد على الذات لدى المديرين والمواطنين:

وهذه السلوكيات تعنى أن كل فرد سواء كان فى مركز قيادى أو من عامة الشعب فى كل تصرفاته وأقواله يثق ثقة تامة فى نفسه وفى قدراته وفى إمكانية تحقيق مطالبه وأهدافه مهما كانت العقبات والصعوبات وهذا يتطلب من هؤلاء جميعا العطاء والحماس بلا حدود. طالما أن النظام يحترم الفرد ويحافظ على كل حقوقه المعلنة والتى ينص عليها الدستور والقوانين ولهم فى سلوكيات القادة الأسوة الحسنة، ويلزم على المتعاملين فى الأسواق وفى مختلف الأعمال والمشروعات التفرقة بين النزاهة والأمانة فى العمل، ومن يحاول الخداع وإظهار غير ما يخفيه لأن العصر الحالى يعانى من أزمة الضمائر، وليس كل من يتقدم لإنشاء مشروع جديد سواء كان أجنبى أو عربى أو مصرى يعلن عن مكونات نفسه أو أهدافه. وحتى لو كنا نوافق ونمنح الإعفاءات والتسهيلات للاستثمار الأجنبى فليس بلا حدود أو بلا ضوابط، أو لأننا كمصريين غير قادرين على القيام به لأن الاستضعاف والظهور أمام الغير بالمعجز قد يغرى على الاعتداء والاستغلال والاحتكار. خاصة وأن هناك محاولات مستمرة للتدخل والتسلل

استراتيجية الاعتماد على الذات (التنمية الذاتية)

ومحدودي الدخل والفقراء، وتعالج المشاكل الناشئة عن خطط سابقة لم تغطي بالدراسة الواعية. والخلاصة في أن «استراتيجية الاعتماد على الذات» تبدأ بوقف هادئة منع الذات وتقييم كل التجارب السابقة مهما كانت نتائجها واختيار أنسب الحلول للوطن وفتح المجال للمشاركة الجادة.

التوصيات :

التوصية الهامة - من وجهة نظرنا - هي البدء في نظرة أكثر واقعية وإخلاصا للوطن وللمصالح العامة قبل الخاصة، والتعرف على كل ما هو موجود لدينا من خبرات وموارد (مادية وبشرية ومالية) وشحنها بالمفهوم الحضارى لكسب المشاركة والتأييد من جميع أفراد وقطاعات المجتمع بدون تمييز. ومنع الاحتكار والاستحواذ والتهرّب والتهرّب الضريبي وتشجيع البحث العلمى والفكر الحر والابتكار البناء، واختيار أكثرهم نفعا ومصداقية بدون استغلال أو إهمال أو ترك. والله ولى التوفيق فى تحديث مصر...

الدكتور / أحمد محمد المصري

الهوامش

- (١) د. سيد أبو النجا «الإدارة المصرية - رؤية للمستقبل» دار المعارف سنة ١٩٨١.
- (٢) وزارة التخطيط تقارير تقييم نتائج الخطط، القاهرة.
- (٣) د. أحمد المصري، «التكاملية. نهج للإدارة العصرية» مؤتمر الإدارة وتحديات التغيير القاهرة سنة ٢٠٠٠.
- (٤) د. أحمد المصري، بحث «المصالح المتبادلة والمتوازنة» مؤتمر الإدارة وتحديات التغيير القاهرة ١٩٩٩.
- * أبحاث المؤتمر القومى للتنمية الاجتماعية المنعقد فى القاهرة سنة ٢٠٠٠.

ومن الأزمات أيضا تلك التي تنقسم بالتواكيفية وترك الأمور في يد صغار الثامن أو الثغرياء الذين لا يهمهم سوى مصالحهم أو الحصول على مبالغ باهظة. ولهذا يجب أن تشمل «استراتيجية الاعتماد على الذات» على عدد من الخطط والبرامج اللازمة لمواجهة الأزمات وحجز اعتمادات مالية ملائمة لتحقيق التغلب وحل تلك الأزمات، وكلما كانت الأزمات مدروسة بعناية وإدراك كلما كان من اليسير التغلب عليها وإقلال الخسائر إلى أدنى مستوى ممكن.

وعادة ما ينصح خبراء حل الأزمات والكوارث إلى اتباع منهج الاتزان والثبات والصمود في المواجهة، وتقسيم الخطط والبرامج إلى ثلاث مراحل أساسية تبدأ مثل قبل حدوث الأزمة ثم أثناء وقوعها وأخيرا ما بعدها من آثار بحيث تخضع كل مرحلة إلى دراسة وبحث واستعداد جيد وتشحن له الخبرات والقدرات الغير عادية. وعند الاستعانة بأية خبرات أجنبية فمن الضروري التيقن من صفاء النية وحسن الإدراك والرغبة في العطاء للمخلص بلا شروط مسبقة.

و «أنتم أدرى بشئون دنياكم». ولا تنظروا إلى الغريب على أنه أكثر معرفة وقدرة منكم وهناك أولويات يجب وضعها في الاعتبار عند وضع الخطط بحيث لا يسمح بالتوسع في مشروعات كبيرة لا تحتاج إليها التنمية ولا تمثل عائدا ملموسا على المجتمع.

ومنى وجدت الأموال والمعونات فالأولوية فيها للمشروعات التي تمتص البطالة وتزيل آلام

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أنشئ بطرار وزير الشؤون الاجتماعية رقم ١١ لسنة ١٩٦٨



د. حسين دقنق

رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- تخطيط وتنظيم وتنفيذ خطط التنمية الإدارية في مجالات اقتصادية واجتماعية وثقافية
- تيسر تبادل الخبرات بين الجمعيات وتنمية قدرات أعضائها
- نشر الثقافة الإدارية وتنمية جميع التخصصات الإدارية
- إعداد الأبحاث والدراسات وتقديمها لجهات البحث والتنمية
- تشجيع وتنسيق العمل بين الجمعيات المعنية في مجالات التنمية الإدارية

أهداف الاتحاد

اختصاصات الاتحاد

- ١- تيسر تبادل الخبرات وتنظيم وتنفيذ خطط التنمية الإدارية لجمعيات الأعضاء
- ٢- تقديم المساعدة الفنية في مجالات التنمية الإدارية لجمعيات الأعضاء بدعم من صاحب الشركة المانحة
- ٣- تيسر تبادل الخبرات بين الجمعيات وتنمية قدرات أعضائها
- ٤- نشر الثقافة الإدارية وتنمية جميع التخصصات الإدارية
- ٥- إعداد الأبحاث والدراسات وتقديمها لجهات البحث والتنمية
- ٦- تشجيع وتنسيق العمل بين الجمعيات المعنية في مجالات التنمية الإدارية
- ٧- تقديم المساعدة الفنية في مجالات التنمية الإدارية لجمعيات الأعضاء بدعم من صاحب الشركة المانحة
- ٨- تيسر تبادل الخبرات بين الجمعيات وتنمية قدرات أعضائها
- ٩- نشر الثقافة الإدارية وتنمية جميع التخصصات الإدارية
- ١٠- إعداد الأبحاث والدراسات وتقديمها لجهات البحث والتنمية
- ١١- تشجيع وتنسيق العمل بين الجمعيات المعنية في مجالات التنمية الإدارية
- ١٢- تقديم المساعدة الفنية في مجالات التنمية الإدارية لجمعيات الأعضاء بدعم من صاحب الشركة المانحة

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٧ شارع الشواويش - القاهرة - الدور الثالث

تليفون : ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

ص. ب. : ١١٥١١٨

قضية الخلاف.. فى العلاقات العامة.. ظواهرها وعلاجها

ندعو إلى مؤتمر علمى موسع لمواجهة هذه القضية

دكتور/ محمد محمد البادى
أستاذ ورئيس قسم الصحافة
كلية الآداب/ جامعة المنصورة

الظروف والمتغيرات المحيطة بها وبالمنظمات التى تعمل لها على أن تتطور العلاقات العامة بالكيفية التى تناسب مع مواجهة تحدياتها، كأسلوب حضارى قادر على أن يلعب دورا فعالا فى الحياة الاجتماعية.

ولقد اصترفت دراسات علمية كثيرة بوجود هذا الخلاف الواسع بين الأكاديميين والممارسين فى مجال العلاقات العامة، سواء فيما يتعلق بمفاهيمها أو طبيعتها أو مضمونها أو أساليب ممارستها، أو غاياتها أو علاقاتها بعملائها من المنظمات المعاصرة وجماهيرها. وأثبتت هذه الدراسات العلمية أن هذا الخلاف الواسع يشكل فجوة عميقة يصعب عبورها. بل أنها أكدت على أن فجوة الخلاف بين الأكاديميين والممارسين تمتد منذ نشأة العلاقات العامة وخلال تطورها، بحيث أصبحت ظاهرة مرضية لها آثارها السلبية على واقع العلاقات العامة ومستقبلها^(١).

أهمية موضوع البحث ومنهج دراسته:

قد يكون الخلاف بين أرباب المهن المتخصصة ظاهرة طبيعية وصحية. لكن هذا الخلاف إذا زاد وتعمق واستفحل واستأصل، تحول إلى ظاهرة غير طبيعية وغير صحية، وأصبح مشكلة مرضية تتطلب علاجاً، قبل أن يصبح واقع المهنة ومستقبلها فى مواجهة تساؤل خطير، قد ينتهى إلى التقليل من شأنها، أو ينتهى إلى انقذارها. والشواهد التاريخية والاجتماعية على ذلك كثيرة وعديدة.

وفى العلاقات العامة، كمهنة متخصصة، نجد خلافاً واسعاً بين الأكاديميين من ناحية، وبين الممارسين من ناحية ثانية، وبين الطرفين من ناحية ثالثة. وهذا الخلاف الواسع يشكل واقعا أليما تنعكس آثاره السلبية على المتضمن لكل طرف منهما، ويضع مستقبل العلاقات العامة فى مواجهة تساؤل خطير، فى الوقت الذى تلح فيه

وفى سنة ١٩٨٤ نشر فرانك جفكنز F. Jeffkins دراسة له بدأها بالاعتراف بهذه المشكلة، عندما قال ما معناه: إنه على الرغم من أن العلاقات العامة تهم كل منظمة، إلا أنها تفهم فهما سيئا للغاية، لدرجة أن آخر مكان نستطيع أن نبحث فيه عن تعريف مرضى لها هو القاموس (٥).

ولا يزال الخلاف قائما ليس بين الممارسين فحسب، وإنما بينهم وبين الأكاديميين أيضا. ولقد اعترفت بهذه الحقيقة دراسات علمية كثيرة نشرت خلال العامين الأخيرين من القرن العشرين، حيث أكدت هذه الدراسات وجود علاقات سيئة بين الطرفين تصل إلى درجة إحداث فجوة واسعة بين الطرفين. رغم أن هناك من يستنكر بقاء هذه الفجوة واستمرارها لما لها من آثار سلبية ضارة بالطرفين معا (٦).

وهذه الدراسات العلمية جميعها تؤكد على حقيقة هامة ذات أبعاد ثلاثة متكاملة: أولها، أن الخلاف بين المتضمنين إلى العلاقات العامة، سواء كانوا ممارسين أو أكاديميين، أصبح ظاهرة غير طبيعية وغير صحية. وثانيها، أن هذه الظاهرة تحولت خلال زمن طويل إلى مشكلة مرضية مزمنة ويعترف بها الجميع، وثالثها، أن هذه المشكلة المرضية تتطلب علاجاً فعالاً لما لها من تأثيرات سلبية على الممارسين والأكاديميين من

ففى دراسة علمية قام بها روبرت هيلبرونر R. Heilbroner ونشرها فى مجلة Harper's Magazine سنة ١٩٦٨، جاء فيها: «أن الممارسين للعلاقات العامة أخوة تجمعهم رابطة مشتركة هى مهنتهم، ولكن مصيبتهم هى فى عدم اتفاق اثنين منهم حول ما يقصد بالفعل بهذه المهنة (٧).

وليست هذه المشكلة قاصرة على مجتمع بعينه، وإنما هى موجودة ومعترف بها على مستوى العالم كله. ففى مقال لإدوارد بيرنز E. Bernays سنة ١٩٧٥ تأكدت هذه الحقيقة، عندما قال: «إن الدراسات التى أجريت على العلاقات العامة فى الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من دول العالم، تؤكد على أنه ليس هناك اتفاق حول المعانى المقصودة من اصطلاح العلاقات العامة (٨).

وفى الثمانينات من القرن العشرين، نشر فيليب ليزلى F. Lesly مقالا جاء فيه: إنه من غير الممكن أن يفهم الآخرون دورنا، نحن خبراء العلاقات العامة، لأننا نقدم لهم مفاهيم واصطلاحات مبعثرة، ولا نستطيع أن نتوقع من الإدارة العليا وزعماء رأى العام أن يحترموا ما نفعله طالما أننا نستخدم مفاهيم واصطلاحات عديدة ومختلفة. وإذا لم نحدد مهنتنا، فكيف نتوقع من الآخرين ذلك (٩).

الناس من تحول في توقعاتهم وزيادة في فرص الاختيار بينهم، ودعم للاتجاه نحو اللامركزية وتوسع في التعرض للمواد الاتصالية وتنوع في مصادرها. ولسوف يكون لكل هذه التغيرات ونتائجها آثار نفسية واجتماعية سلبية وإيجابية بعيدة المدى (٨).

ويضاف إلى ذلك ما سوف تشهده المجتمعات النامية من ظروف وتحديات قد تؤدي إلى تمزقها ومضاعفة معاناتها، أو قد تدفعها إلى عبور فجوة التخلف، وتوفر لهم القدرة على مسابقة حضارة مادية ذات إيقاع سريع في شتى المجالات.

وفي جميع هذه الحالات المتقدمة والمتخلفة سوف تشكل هذه التغيرات المنظمات المعاصرة بطريقة مخالفة لما هي عليه الآن، ولسوف تمثل أحوالها وأوضاعها الجديدة تحديات خطيرة أمام العلاقات العامة، على أساس أنها أحد الأساليب الحضارية التي ينبغي عليها أن تتطور بما يتناسب مع دورها الجديد في مواجهة تحدياتها الجديدة.

ولا شك أن هذا التطور الذي تتطلبه تحديات العلاقات العامة ومنظماتها له مغزاه العميق، فإذا كانت العلاقات العامة قامت طوال تاريخها على مواجهة الواقع والتعامل معه، فإنها سوف تضطر خلال السنوات القادمة إلى أن تتعامل مع الواقع والمستقبل معا. وإذا كان تطورها خلال سنواتها

ناحية، وعلى مهنة العلاقات العامة ذاتها من ناحية ثانية. وهذه الحقيقة بأبعادها الثلاثة تعنى أنه إذا كان الممارسون والأكاديميون هم الذين خلقوا هذه المشكلة أساسا، فإن عليهم علاجها بحسم، حتى لا يكونوا هم أول ضحاياها.

ثم أن التحديات التي تواجه العلاقات العامة والمنظمات التي تعمل لها خلال السنوات القادمة، تزيد هذا الوضع حساسية، وتجعل مواجهة هذه المشكلة أكثر ضرورة وإلحاحا، فلقد أكدت الدراسات العلمية الإدارية على أن هناك تغيرات حالية ومستقبلية تحدث داخل المنظمات المعاصرة وحولها، وهذه التغيرات تمثل تحديات، وتفرض على هذه المنظمات أساليب مستحدثة للتكيف والتوافق بالقدر الذي يضمن لها البقاء والاستمرار داخل بيئات تتسم بالتوتر والغموض. فلنستشهد بثمة العمل مزيدا من التغيرات التقنية والتنظيمية والإدارية والعمالية. ولنستشهد بكون لهذه التغيرات تأثيراتها على تشكيل المناخ التنظيمي داخل هذه المنظمات بطريقة مختلفة تماما عما تعودت عليه (٧).

ولسوف تشهد البيئة الاجتماعية حول هذه المنظمات تغيرات أخرى تشريعية واقتصادية واجتماعية، إلى جانب ما سوف تحدثه ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في حياة

تناولت هذا الخلاف، والتي أشرنا إلى العديد منها إلا أنها تناولته تناولا سطحيا، ولم نحاول أن تصل إلى جذوره وأبعاده، ولم تبذل جهدا إيجابيا واضحا لمواجهة وعلاجه. ويبقى إسهامها قاصرا في الاعتراف بوجوده كظاهرة سلبية لها إفرازاتها السيئة.

ومن ثم، فإن مشكلة هذا البحث الذي بين أيدينا تتركز في تساؤلات تتصل بأصول هذه الظاهرة وبكيفية تحولها إلى مرض خطير، وتعدى حدود التشخيص لتصل إلى سبل العلاج الذي يحفظ للعلاقات العامة مكانتها المؤثرة في الحياة الاجتماعية للمجتمعات المعاصرة ومنظوماتها.

ولا شك في أن مشكلة بحث كهذه، تتطلب الرجوع إلى العديد من الدراسات العلمية في مجالات الإدارة والاتصال والعلاقات العامة؛ مما يجعل من الضروري الاعتماد على منهج التحليل المقارن بكل أساليبه التي يقوم عليها من ملاحظة علمية ومقارنة واستدلال واستنتاج، للوصول بالنتائج الحالية إلى أبعاد مستقبلية أكثر فائدة وأكثر قدرة على خدمة أهداف هذا البحث. وبناء على ذلك، نستطيع أن نحدد خطوات البحث لهذه المشكلة وبناء على هذا المنهج في خمس خطوات أساسية متتالية، هي: توصيف

الماضية جاء منفصلا عن تطور المنظمات التي تعمل لها، فإنها خلال السنوات القادمة سوف تكون أكثر انتماء لمنظوماتها، وأكثر تكيفا مع أساليبها، وأكثر قدرة على التوافق مع اتجاهاتها، وسوف تنعكس هذه التحولات جميعها على طبيعتها ومفاهيمها وأساليبها، سواء من الناحية النظرية أو العملية.

لكن الخلاف الذي تعايشه العلاقات العامة، كظاهرة واقعية ومشكلة مرضية، يظل عائقا أمام تطورها، وإذا لم يضع الممارسون والأكاديميون حدا لهذه الظاهرة وعلاجها لهذا المرض، فإنهم سوف يدفعون بأنفسهم وبمتهتهم إلى وادٍ سحيق مظلم. وإذا كان محتملا حتى الآن أن يمارسوا مهتهم على ضوء ظروف التعامل مع الواقع رغم خلافاتهم، فإنه لا يحقل أن يستمروا على ذلك، وهم يتعاملون مع الواقع والمستقبل معا. فالمستقبل يعني المجهول، والمجهول يتطلب رؤية واضحة وموحدة تحكم الفكر والتطبيق معا.

وعلى ذلك، يصبح الخلاف في العلاقات العامة قضية لها أهميتها وحساسيتها في الواقع، ولها خطورتها في المستقبل. ويصبح علاجها أمرا حيويا لكل من الواقع والمستقبل، وهذا ما يوفر لموضوع هذا البحث أهميته وأصالته.

وعلى الرغم من كثرة الدراسات العلمية التي

واستمراره، حتى لا يتوه الباحث في تفاصيل تاريخية واجتماعية قد تشوه الصورة ولا توضحها. ويادى ذى بدء، نستطيع القول أن العلاقات العامة بدأت استجابة طبيعية لظروف اجتماعية واجهت رجال الإدارة العليا في المنظمات الصناعية والتجارية الأمريكية خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر، أى خلال الفترة التي وصفها المؤرخون بأنها فترة التغير السريع في الحياة الاجتماعية الأمريكية، ولم يكن أمام الرجال الذين استعانوا بهم الإدارة العليا للقيام بالعلاقات العامة فى ذلك الوقت خلفية علمية أو تطبيقية متخصصة، يمكن أن يسترشدوا بها، فجاءت ممارستهم عشوائية، وتكتسب خبرتها من النتائج التى غالباً ما كانت سلبية.

ولقد انسلخت العلاقات العامة منذ اللحظة الأولى عن الظروف الاجتماعية التى دعت إليها وارتبطت ارتباطاً وثيقاً بواقع المنظمات التى استعانوا بها. فمثلاً، كانت هذه الظروف الاجتماعية تتطلب إقناع الرأى العام بصحة واقع هذه المنظمات بعد أن يكون هذا الواقع قد أصبح صحيحاً بالفعل، لكنها اتجهت إلى امتصاص ضغط الرأى العام بأساليب التويه والتضليل والكذب، ويدون أدنى محاولة لتفسير الواقع الذى تعاني منه الجماهير المرتبطة بهذه المنظمات. ففقدت بهذا

المشكلة وظواهرها، والمدخل إلى علاجها، والأسس التى يقوم عليها علاجها، والاعتبارات التى تحكم نجاح هذا العلاج، ثم انتهت بالخلاصة والتوصيات، ومن الواضح أن كل خطوة لازمة للخطوة التى تليها وتؤدى إليها، وتصنع جميعها تصوراً شاملاً للإجابة العلمية على التساؤلات التى قامت عليها مشكلة هذا البحث.

أولاً : توصيف قضية الخلاف وظواهرها:

لا شك أن الفهم الصحيح لأية ظاهرة مهنية يبدأ بتوصيفها والتعرف على أبعادها التاريخية والاجتماعية والكشف عن ظواهرها وشواهداها. ومن ثم، فإن هذه الخطوة التى تتصل بتوصيف قضية الخلاف فى العلاقات العامة، ابتداء من أصولها وجذورها وانتهاء بواقعها، تعتبر خطوة لها أهميتها وضرورتها، ونستطيع أن نتناولها هنا على مرحلتين: أولاًهما، تتصل بالأصول التاريخية والاجتماعية. وثانيتهما، تتصل بالظواهر الواقعية الدالة عليها. وذلك كما يلى:

أ- الأصول التاريخية والاجتماعية:

ينبنى أن نؤكد هنا على أننا لا نتناول تاريخ العلاقات العامة بالتحليل. ولكننا نلتقط الحقائق التاريخية داخل إطار ظروفها الاجتماعية، والتى يكون لها علاقة واضحة بالأسباب الكامنة وراء ظهور الخلاف بين الممارسين والأكاديميين وبلورته

الاتجاه الأصول الاجتماعية والفلسفية لوجودها كمهنة متخصصة. وفتحت الباب لدخول تعريفات مختلفة لها، لا تمت لها بصلة، بل إنها تسيء إليها، خاصة وأنها صدرت عن ممارسين لها.

وزاد هذا الوضع سوءاً، أن العلاقات العامة خضعت منذ اللحظة الأولى أيضاً لرغبات الإدارة العليا، كي تشكلها كيفما تشاء. فقد استعان بها رجال الإدارة العليا كصدفة تحميمهم وتحمي مبادئهم وأفكارهم الرأسمالية التقليدية التي يتعصبون لها أمام تغيرات وتطورات اجتماعية تمس هذه المبادئ والأفكار. فجاءت ممارسات العلاقات العامة تعبيراً أميناً عن هذا الاتجاه.

فلقد كان الشعار الأول الذي رفعه أصحاب المشروعات الاقتصادية خلال الربع الأخير من القرن التاسع عشر، هو ما جاء على لسان هاريمان E. H. Harriman أحد كبار أصحاب شركات السكك الحديدية، قوله: أنه لا يريد أن يرى شيئاً لا يتحكم فيه على تلك السكك الحديدية التي يمتلكها^(٩). وجاءت أنشطة العلاقات العامة وممارستها ومفاهيمها لتكون انعكاساً لهذا الشعار وتطبيقاً له. فكانت أساليب التستر والتمويه لإخفاء الحقائق، وكانت أساليب الكذب والخداع لتضليل وسائل الاتصال الجماهيرية، وكانت أساليب النشر والدعاية بأسوأ معانيها.

وكانت تلك الأساليب جميعها بكل أنواعها وأبعادها هي التي حكمت ووجهت القائمين بمفاهيم العلاقات العامة خلال تلك الفترة.

ولذلك، يمكن القول أن العلاقات العامة لم تبدأ بداية صحيحة، على عكس ما حدث للمهن المتخصصة الأخرى، فلم يكن هناك وقت ظهورها إطار علمي يحكم حركتها وتطبيقاتها، وحتى بعد أن ظهر ما يسمى بإطار علمي لها مثلاً في عدد من الدراسات العلمية التي حاولت تأصيلها، كان الاغتراب واضحاً والانفصام جلياً بين العلم والتطبيق، لاعتقاد الغالبية العظمى من الممارسين بأن العلاقات العامة خبرة عملية مكتسبة وليست علماً يلحق.

ثم إن هذا التراث العلمي للعلاقات العامة جاء متأخراً، وجاء مضمونه تقليدياً ومعبراً عن نتائج التطبيق العملي وانعكاساً له. وهذا يعني أنه كان توصيفاً لتجارب الممارسين، ولم يأت تقنياً ولا تأصيلاً لها. فكان منقاداً متأثراً ولم يكن قائداً مؤثراً. ولعل أكبر دليل على ذلك، أن أول كتاب في العلاقات العامة وضعه إدوارد بيرنيز E. Bernays خلال عمله كأول محاضر للعلاقات العامة في جامعة نيويورك سنة ١٩٠٦م، وكان إدوارد بيرنيز E. Bernays هذا مستشاراً أو خبيراً وليس عالماً أكاديمياً.

ومتنوعة في تدريسها كأحد مقرراتها، مما زاد الوضع سوءا وغموضا.

ولقد حاول بعض الممارسين والأكاديميين الوصول بالعلاقات العامة إلى قدر من الوضوح من خلال وضع أصول ومبادئ لها على قدر من السلامة والصحة من الناحية الوظيفية. لكن هذه المحاولات لم تكن مستطابقة، ولم تنجح في تهميش الأقوال الخاطئة السائدة في تطبيقات العلاقات العامة. واختلط الخابل بالنابل، وزاد مجال العلاقات العامة تخبطا وغموضا.

ويلاحظ أن هذه المحاولات التي استهدفت تصحيح مفاهيم العلاقات العامة وتطبيقاتها كانت في معظمها محاولات فردية، واصطبغت تارة بالتخصص الذي ينتمي إليه صاحبها، وتارة أخرى بطبيعة المجال الذي يعمل به، ويمارس العلاقات العامة من داخله، كأن يكون مجنالا اقتصاديا أو سياسيا أو اجتماعيا. ومن هنا كان من السهل أن تظهر وجهات نظر أخرى معارضة أو معدلة أو مستحثة، مما زاد الطين بلة.

ولقد أضيفت إليها محاولات جماعية من خلال توصيات أصدرتها مؤتمرات علمية. ورغم أن هذا النوع من المحاولات اكتسب قوة جماعية أكبر من القوة الفردية للمحاولات السابقة، إلا أنه لم يكتسب قوة الإلزام، ويرجع ذلك إلى تعدد

ويضاف إلى ذلك، أن ما نسميه تراثا علميا للعلاقات العامة، هو اسم على غير مسمى. فالعلاقات العامة لا تملك حتى الآن الأصالة والاستقلال والفردية والتميز، وهى صفات أساسية لكل تراث علمي أصيل داخل كل مجال من مجالات المعرفة العلمية. وكل ما يمكن أن يقال عن التراث العلمى للعلاقات العامة، أنه مزيج من نتائج الخبرة العملية مع بعض نتائج العلوم الاجتماعية التي يستعين بها الممارسون لإثراء ممارساتهم التطبيقية. ولذلك، فإنها لا تزال حتى الآن عالة على العلوم الاجتماعية.

ويضاف إلى ذلك أيضا، أن تدريس هذا التراث العلمى للممارسين الناشئين في المعاهد والكليات الجامعية جاء متأخرا عن بداية ظهور العلاقات العامة كمهنة متخصصة. كما أنه يدرس من خلال مقررات صحفية وإدارية وإعلانية واتصالية، فضاعت هوية هذا التراث بين أقسام علمية لها تخصصاتها وأصالتها. وكان لهذا الوضع تأثير سيء على الممارسين، أبسط ما يقال عنه، أنه يغلف العلاقات العامة بالغموض. ولعل الدليل على ذلك، أنه حتى بعد اعتراف بعض الجامعات بالعلاقات العامة كمجال متخصص، استمرت أقسام علمية عديدة

يرجع إليه أو إليها. وهذا هو ما حدث بالفعل في العلاقات العامة، بل أنه يمثل من وجهة نظرنا، إطارا يحكم هذا الخلاف الواسع ويممه.

ب - الظواهر الدالة على قضية الخلاف وأبعادها:
من الطبيعي أن ننظر إلى الوقائع التاريخية والاجتماعية التي شكلت قضية الخلاف في العلاقات العامة، على أنها وقائع ذات تأثيرات متراكمة. بمعنى أن هذه الوقائع، وإن كانت تبدو في ظاهرها أنها متتالية، إلا أن تأثيراتها ليست كذلك. فمن المرجح أن هذه القضية نتجت عن تأثيرات متراكمة لوقائع ذات جذور عميقة وذات أبعاد ممتدة خلال تاريخ طويل.

ومن ثم، فإن الظواهر الدالة عليها تكتسب نفس العمق والامتداد، مما يجعل هذه القضية معقدة في تكوينها وصعبة في مواجهتها. ونستطيع أن نحدد أهم هذه الظواهر فيما يلي:

١ - تعدد المفاهيم والتعريفات المستخدمة في العلاقات العامة بشكل يثير غموضا كثيفا حول ما يقصد بالفعل بالعلاقات العامة كمهنة متخصصة. ورغم تعدد هذه المفاهيم والتعريفات، إلا أيّا منها لا يستطيع أن يفي بالمضمون الحقيقي للعلاقات العامة، مما يفتح الباب واسعا أمام تأويلات وتفسيرات لا حدود لها، وخاصة عند التطبيق والممارسة. كما أنه على الرغم من تعدد

التخصصات التطبيقية إلى جانب تعدد المجتمعات والمنظمات التي ينتمى إليها الحاضرون. وبالطبع لكل منهم اتجاهه الفكري ورويته الخاصة، ومجاله الذي يحكمه، ومجتمعه الذي ينتمى إليه. فجاءت النتيجة سلبية تماما، كما كانت في المحاولات الفردية.

وحدثت نفس النتائج السلبية للتعريفات والمفاهيم التي وضعتها جمعيات العلاقات العامة واتحاداتها داخل كل مجتمع، فقد واجهت هذه الجهود التنظيمية المهنية نفس المصير الذي واجهته الجهود الفردية والاجماعية ولنفس الأسباب مضافا إليها فقدان الصلة بين هذه التنظيمات المهنية وبين مجالات التطبيق ويكل من يعمل فيها بالعلاقات العامة.

وأخيرا، نذكر حقيقة هامة غابت في مجال العلاقات العامة ولا تزال غائبة. فمن المعروف أن هناك فرقا بين أن ننظر إلى العلاقات العامة كمهنة متخصصة لها قواعدها العامة، وبين أن ننظر إلى تطبيقاتها في مجالات كثيرة ومتعددة. والنظرة الأولى عامة ولا يجوز اختلاف حولها، والنظرة الثانية جزئية خاصة، ويجوز أن تجمع داخلها من الخلافات ما يتعدد بتعدد هذه التطبيقات الداخلة فيها، والخلط بين النظرتين غير جائز، لأنه يؤدي إلى خلافات لا حصر لها، ولا تخدم أساسا أو قاعدة

هذه التعريفات والمفاهيم والتفسيرات، فإن بعضاً منها أو جميعها غير قادرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية للعلاقات العامة والمنظمات التي تعمل لها. وهذا يعني أن جميعها قاصرة عن إعطاء المضمون الحقيقي لفلسفة العلاقات العامة كمهنة متخصصة قادرة على التطور وقد ترتب على هذه الظاهرة عدم فهم المنظمات والجمهور التي تتعامل معها لما يقصد بالفعل بالعلاقات العامة ولما تعنيه من أهمية لحياتها الاجتماعية المشتركة ومصالحها الأساسية.

٢ - انعكس الخلاف حول المفاهيم والتعريفات والتفسيرات على الممارسات المهنية. فهناك من يرى أن هذه الممارسات تقوم على البحث والتخطيط والتنفيذ والتقييم. وهناك من لا يعترف بهذه المراحل الأربع جميعها. وكلا الفريقين يختلفون حول مضمون كل مرحلة. وتتراوح درجات الخلاف حول درجات من المضمون العلمي ودرجات من العشوائية. ولا نستطيع أن نرجع هذا الخلاف إلى تعدد الإمكانيات المادية والفنية المتاحة للممارسين بقدر ما نرجعه إلى الخلاف في وجهات النظر التي تعتمد أساساً على الاختلاف في خبراتهم الذاتية وخلفياتهم العلمية التي تتعدد مصادرها وتتوزع.

٣ - انعكست الظاهرتان السابقتان على

الخلاف حول أهداف العلاقات العامة. فهناك من يرى أنها تتمثل في إقامة الواقع السليم والإعلام به. وهناك من يقول أنها أسلوب اتصالي لخدمة الإعلان والتسويق. وهناك من يؤكد أنها تهدف إلى الدعاية. بل أن هناك من يقصرها على خدمة المصالح الخاصة للإدارة العليا أو خدمات السكرتارية. وهي جميعها أقوال قد تقترب بالعلاقات العامة من أهدافها الحقيقية أو قد تلتقي بها في ركن ثانوي وهامشي. كما أن هذه الأقوال قد تقترب بها من دائرة العلم أو تغرقها في بحار الفوضى والعشوائية والتخبط والسطحية. وما يعطى لهذه الأقوال حساسيتها أنها تجهد لها تطبيقات واقعية في كثير من المنظمات.

٤ - تختلف التنظيمات الإدارية للعلاقات العامة داخل المنظمات المعاصرة، ما بين إدارة عامة وإدارة فرعية وقسم ومكتب. كما تختلف في قربها من الإدارة العليا أو بعدها عنها. وكذلك تختلف في درجات اعتراف الإدارة العليا بها وبأهميتها. وفي جميع الحالات، لا يمكن القول أن العلاقات العامة أخذت مكانتها اللاتقة بها في المنظمات المعاصرة لأسباب مختلفة، لعل أهمها اختلاف بين الممارسين لها حول ما ينبغي أن تقوم به العلاقات العامة داخل هذه المنظمات، وكذلك خلافهم حول كيفية ممارستها لدورهم.

٥ - تختلف التنظيمات الخارجية للعلاقات العامة، ما بين مكاتب وشركات استشارية، وقد يعود هذا الخلاف إلى تفاوت الإمكانيات الفنية والمالية، لكننا إذا نظرنا إلى القائمين بهذه المكاتب والشركات الاستشارية ومدى فهمهم للعلاقات العامة بناء على مؤهلاتهم وخبراتهم العملية، لعرفنا أن الخلاف حول مفهوم العلاقات العامة بين هؤلاء الممارسين هو السبب الحقيقي لهذه الاختلافات التنظيمية ودرجاتها.

٦ - تختلف التنظيمات المهنية للعلاقات العامة ما بين جمعيات واتحادات ومعاهد. ولم يستقر المستمنون إلى هذه التنظيمات على تنظيم مهني قادر على خدمة المهنة والدفاع عنها، رغم أن كل الشواهد تؤكد على أن هذه التنظيمات المهنية الكثيرة والمتعددة لا تعنى شيئاً له قيمته الحقيقية في حياة المهنة ومشكلاتها.

٧ - تختلف الانتماءات بين العاملين بالعلاقات العامة، سواء من حيث التحصيل العلمي حيث تتعدد وتنوع المعاهد والكلليات التي يتخرجون منها والتي تتعدد مفاهيمها عن العلاقات العامة، أو من حيث الخبرة العلمية والعملية، حيث يتسع مفهوم العمل الجماهيري القائم على تخصصات مختلفة تشكل مفاهيمهم المختلفة رغم أنهم يعملون في مكان واحد.

وقد اعترف سام بلاك S. Black وملفن شارب M. Sharpe في دراستهما المشتركة بهذه الظاهرة وتناجها، عندما أشارا إلى أن أحد الأسباب الكامنة وراء صعوبة الوصول إلى مفهوم للعلاقات العامة متفق عليه، يرجع إلى صعوبة مهنة العلاقات العامة وتعدد التخصصات التي تحتاج إليها^(١٠).

٨ - وأخيراً وليس آخراً، ما نلاحظه من خلاف بين الأكاديميين أنفسهم من ناحية، وبين الممارسين من ناحية أخرى. ورغم كثرة المؤتمرات العلمية التي تجمع بينهم، إلا أننا لا نرى عائداً ملموساً ينعكس على الواقع. بل أننا لا نرى اعترافاً من الممارسين بما يكتبه الأكاديميون.

وختلاصة القول هنا، أن كل هذه الظواهر تؤكد على عمق قضية الخلاف في كل المجالات العلمية والتطبيقية التي تعنيها العلاقات العامة كمهنة متخصصة. ورغم أن كل الدراسات العلمية تعترف بوجود هذه القضية وتؤكد على الشواهد الواقعية، إلا أنها لم تجسم حتى الآن، بل أنها تزداد عمقا وخطورة. وهذا يؤكد على أننا في مواجهة مشكلة مزمنة ومعقدة، وتتطلب مواجهة تتسم بالشمول والسعة والحالية.

ثانياً: المدخل إلى علاجها:

إذا تتبعنا هذا الخلاف، وجدنا أن بدايته ترتبط وتلازم مع بداية العلاقات العامة ذاتها.

بالضرورة إلى وحدة المفهوم، وأن وحدة المفهوم تؤدي بالضرورة إلى وحدة الممارسة والتطبيق، وأن وحدة الممارسة والتطبيق تؤدي بالضرورة إلى وحدة الالتزام الأدبي والعمل. والوحدة هنا لا تعني التماثل والتطابق التام. ولكنها تسمح بقدر من التباين طالما أن وحدة الفكر تنشأ في بيئة تسمح بدخول عناصر غير متحكم فيها، هذا من ناحية، ولكنها من ناحية أخرى لا تسمح بالخلاف الواسع الذي يؤدي إلى التشتت والتمزق والانقسام.

وبالتالي، فإن توفير هذه القاعدة بما تقوم عليه من أسس منطقية، وبكيفية تحكم التكامل بين العلم والتطبيق، يمكن أن يؤدي بالعلاقات العامة إلى مهنة متخصصة يتحقق لها الوفاق والاتفاق والتجانس والوحدة، ولا تعرف الفرقة والتعصب. ونكون بهذه القاعدة قد حققنا مواجهة شاملة وعميقة مع مشكلة الخلاف التي طال أمدها واستفحل ضررها ونحتم استئصالها.

ثالثا: الأسس التي يقوم عليها علاجها:

بادئ ذي بدء، يجب القول أن العلاقات العامة لها جانبان متكاملان: أولهما، يتصل بكونها مهنة ذات طابع خاص، وبالتالي بها أساسيات أو ثوابت تقوم عليها. وثانيهما، يتصل

فالعلاقات العامة بدأت أنشطة عشوائية ولا تحكمها أفكار محددة وواضحة ولا تعبر عن مضمون واضح فكان طبيعيا أن ينشأ الخلاف حولها، وفي النظرة إلى مفاهيمها وأساليب تطبيقها، بل وإلى النتائج المتوقعة منها.

أضف إلى ذلك، أن دخول ممارسين ذوي ثقافات مختلفة وانتماءات تخصصية متنوعة، حتى بعد أن أصبحت العلاقات العامة مقررا دراسيا جامعا، لم يكن سببا في هذه البداية الفاضلة، وإنما كان نتيجة لها، كما كان أحد عناصر المزيج الذي شكل المفاهيم العلمية والعشوائية التي أطلقت عليها وبدرجات متفاوتة. داخل إطار تنظيمي واجتماعي أعطاهما صفاتها التي شاعت عنها كمهنة متخصصة محرومة من الاتفاق حولها.

وإذا أخذنا ببعض النتائج الفلسفية والنفسية التي تؤكد على أن الفكر يحكم السلوك. وأن تطوير السلوك أو تغييره يلزم بالضرورة تطوير الفكر وتغييره، طالما أن السلوك تعبير عن الفكر ونتاج ملازم له، فإننا نكون أمام قاعدة منطقية تصلح أساسا مقبولا كمدخل لعلاج قضية الخلاف في العلاقات العامة.

وهذه القاعدة تقوم عليها أربعة أسس متتالية ومتكاملة ومتلازمة، وهي أن وحدة الفكر تؤدي

أ- تحقيق وحدة الفكر :

من المعروف علمياً أن الفكر يحكم الفرد، سواء كان فرداً عادياً أو فرداً معنوياً، وفي كل سلوكياته وأنشطته ونظرتة إلى ما حوله، وهو يشكل فلسفة الفرد في الحياة وفي العمل، وإذا كان الفكر سوياً وناضحاً، جاءت السلوكيات والأنشطة والنظرات سوية ومتوافقة وإيجابية، والعكس صحيح تماماً.

ويترتب على ذلك، أن ما يحدث بين الأفراد من تماثل في الفكر يكون ناتجاً عن التماثل في مكونات هذا الفكر، وإن كان التطابق في الفكر شيئاً مثالياً وغير متحقق في الحياة الاجتماعية. ولذلك، فإن وحدة الفكر بين الأفراد أقرب إلى التماثل الذي يسمح بشيء من التباين، ولكنه لا يسمح بالخلاف الواسع، لأنهم ينطلقون من قاعدة فكرية واحدة، لها مكوناتها المشتركة والواحدة.

وهذا يعني أن وحدة الغذاء الفكري، أي وحدة المضمون العلمي الذي يتلقونه في مكان واحد يجمعهم، هي التي تؤدي إلى وحدة الفكر بينهم.

وإذا طبقنا هذه الحقيقة العلمية على وحدة الفكر في العلاقات العامة، لزم لتحقيقها أن يكون المصدر الذي يعد الدارسين واحداً، والمضمون العلمي الذي يلقنه لهم واحداً كذلك. وهذا

يكونها مهنة تطبيقية في مجالات متنوعة ومتباينة، وبالتالي، فإنها ينبغي أن تتوافق وتتكيف مع ظروف كل مجال وإمكاناته. وبالتالي، فإن العموميات تحكم الجزئيات، والجزئيات لا تشذ عن الكل الذي يحكمها ويوجهها. إن العلاقات العامة تشبه مهنة الهندسة أو المحاماة، فلكل مهنة عمومياتها أو أساسياتها، ويكون على رجل العلاقات العامة أو المهندس أو المحامي أن يكيف هذه الأساسيات بما يتوافق مع ظروف كل حالة يواجهها. فالأساسيات ثابتة ولكن الممارس هو الذي يبدع وهو يواجه الموقف التطبيقي. ومن هنا، قلنا أن رجل العلاقات العامة ينبغي أن تتوفر فيه صفة الخلق والإبداع.

ثم إن هذا الكل الذي يضم الأساسيات والعموميات هو الذي يقوم عليه التراث العلمي للمهن المتخصصة، وهو الذي يلقن للدارسين في المعاهد والكلية الجامعية، على أن يمتلك هؤلاء الدارسون المهوبة والاستعداد، حتى يتمكنوا من التطبيق الصحيح بما يتناسب مع ظروف الواقع التي تواجههم.

وبالتالي، يمكن أن نحدد الأسس التي يقوم عليها علاج قضية الخلاف في العلاقات العامة، كما يلي، على أن يكون واضحاً العلاقة التسايعية والتكاملية بينها:

مصادر تدريسها بتعدد تطبيقاتها أو بتنوع أنشطتها، وإنما يكون من الأسلم علمياً أن نحدد مصدر تدريسها الوحيد طبقاً لهذا القاسم المشترك الذي يوحد انتماءها. ومن ثم، فإن العلاقات العامة أُلصق بالإدارة في كل التطبيقات والمنظمات التي تخدمها. ولقد ثبت علمياً أن العلاقات العامة أحد أنشطة الاتصال الإداري، وهي مكملة لوظائفه وأهدافه داخل كل منظمة معاصرة (١١).

وعلى ذلك، تكون كليات الإدارة هي المصدر الوحيد الذي ينبغي أن يتولى تدريس العلاقات العامة وإعداد الممارسين لها، وتحقيق هذا الانتماء يتطلب تحقيق نقطتين أساسيتين: أولاً، أن يكون للعلاقات العامة قسم مستقل داخل كل كلية، أو تدرس من داخل قسم الاتصال الإداري، على أن تكون شعبة لها ذاتيتها بين الشعب التي يمكن أن ينقسم إليها هذا القسم. وثانياً، أن يلغى تدريسها في جميع الأقسام والمعاهد والكليات الأخرى والتي تقوم على نظرات جزئية تطبيقية إلى العلاقات العامة، وليس لها ما يبررها من الناحية العلمية.

ولاشك أن هذا الانتماء الذي يحقق وحدة المصدر، سوف يؤدي إلى وحدة المضمون العلمي، وبالتالي إلى وحدة الفكر. ويحقق

الاستنتاج لا يتحقق في واقع العلاقات العامة منذ نشأتها وخلال تطورها. فهذا الواقع يعج بمصادر متنوعة ولا علاقة بينها، فهناك كليات ومعاهد للاتصال الجماهيري وهناك معاهد وكليات للصحافة، وهناك معاهد وكليات للإدارة، وهناك معاهد وكليات للإعلان والتسويق، بل هناك معاهد وكليات للاجتماع والخدمة الاجتماعية، وكلها تدرس العلاقات العامة كمقررات متخصصة، ومن المؤكد أن لكل مصدر منها نظره إلى العلاقات العامة، ولكل مضمونه العلمي الذي يدرسه. فكيف تتحقق وحدة الفكر وسط هذا الطوفان؟

في تقديرنا، أن وحدة المصدر المؤدية إلى وحدة المضمون العلمي والمشكلة لمكونات فكرية مشتركة تؤدي إلى وحدة الفكر، تكمن في قدرتنا على أن نحدد الانتماء الحقيقي للعلاقات العامة. فإلى أي مصدر من المصادر التي تدرسها الآن تنتمي إلى العلاقات العامة؟

نحن نرى أن التطبيق شيء والانتماء شيء آخر. فالعلاقات العامة تتعدد تطبيقاتها وتنوع المنظمات التي تستخدمها، لكنها في كل هذه التطبيقات والمنظمات ليست إلا وظيفة من وظائف الإدارة العليا. وهذا هو القاسم المشترك الذي يحدد طبيعة انتمائها. فمن الطبيعي ألا نعد

فترات تطورها تقوم جميعها على التعامل مع الواقع بينما المنظمات التي تعمل لها تطورت لما هو أبعد من ذلك، فقد فرضت عليها التحديات التي تواجهها أن تتعامل مع الواقع والمستقبل معا من خلال ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية.

ولسوف يترتب على هذا المفهوم أن تصبح العلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة العليا وليست وظيفة إدارية كما هي عليه حاليا. وشتان بين المكانتين، فالمكانة الأولى تجعلها مرتبطة ارتباطا عضويا وأساسيا بأنشطة الإدارة العليا، سواء كانت أنشطة تخطيطية أم تنفيذية. بينما المكانة الحالية جعلت منها وظيفة ثانوية وكعالية.

ومن هذه الأساسيات التي تقوم عليها وحدة المفهوم، أن العلاقات العامة جزء لا يتجزأ من الاتصال الإداري داخل كل منظمة، وهي تدهم وظائفه وأهدافه داخل المنظمات وخارجها، هذا من ناحية، إلى جانب ما تقوم به خدمة لمصالح هذه المنظمات مع جماهيرها من ناحية أخرى. وهي في جميع الحالات جزء مكمل ومدعم للاتصال الإداري، وتصل به إلى ما لا يمكن أن يصل إليه بدونها، وهي تستخدم قنواته وشبكاته وأساليبه ووسائله، إلى جانب ما تملكه كنشاط له خصوصيته وذاتيته من قنوات ووسائل وأساليب.

للعلاقات العامة كمهنة متخصصة ما يتحقق للمهن المتخصصة الأخرى، إذا التزمت المنظمات بالاعتماد على هذا المصدر الوحيد وخبريجه لتسد ما تحتاج إليه من ممارسين للعلاقات العامة.

ب- تحقيق وحدة المفهوم:

إن وحدة المفهوم تعنى وحدة الطريقة التي تفهم بها العلاقات العامة، ووحدة الطريقة تعنى أن تكون الأساسيات التي يقوم عليها المضمون العلمي واحدة. إن حالنا هنا كمن يبنى بيتا واحدا ومشتركا، فلا بد أن نكون متفقين على الأساسيات التي يقوم عليها البناء.

وأهمية وحدة المفهوم بهذا المعنى هنا، أنها تمثل الإطار الذي يشكل وحدة المضمون التي تقوم عليها وحدة الفكر من ناحية، كما تقوم عليها وحدة الممارسة التي هي جوهر هذا المضمون الواحد من ناحية ثانية.

وأهم هذه الأساسيات التي تقوم عليها وحدة المفهوم، أن العلاقات العامة جزء لا يتجزأ من المنظمات التي تعمل لها. ولطالما انفصلت العلاقات العامة خلال تطورها عن منظماتها، وقد نتج عن هذا الوضع تخلف واضح على تطور العلاقات العامة عن تطور هذه المنظمات.

ولعل أكبر دليل على ذلك، أن ممارسات العلاقات العامة الحالية والتي اكتسبتها خلال

للعلاقات العامة نحو جماهيرها، فلم يعد مقبولا منها أن تتعامل مع كل هذه الجماهير الواسعة التي ترتبط بها كل منظمة. فلقد تبين أن في هذا الوضع إهدارا لطاقتها وإمكاناتها، وبدون أن تحقق نتائج ملموسة يمكن قياسها. ويقوم هذا الاتجاه المستقبلي على التعامل مع نوصيات الجماهير الأكثر أهمية والأكثر تأثيرا على مصالح المنظمة، والتي يطلق عليها مصطلحات علمية كثيرة مثل:

Key Groups, Focus Groups, Stackholders.

ويشترط أن يكون التعامل مع هذه النوصيات داخل إطار مادي. بمعنى أن يحقق هذا التعامل عائدا ماديا ملموسا، ذلك لأن المنظمات الحالية والمستقبلية تتجه إلى قياس أنشطتها بعائدها المادي ولن تستثنى العلاقات العامة من هذا الاتجاه (١٢). وهذه الأساسيات التي تقوم عليها وحدة المفهوم سوف تنعكس على المضمون العلمي للعلاقات العامة وتشكل وحدته، لأن الأساسات التي يقوم عليها البناء تتحكم في طبيعة البناء شكلا ومضمونا، وبالتالي، سوف تؤدي إلى وحدة الممارسة.

ج- تحقيق وحدة الممارسة والتطبيق :

تعتبر وحدة الممارسة والتطبيق ترجمة حقيقية وواقعية لوحدة المفهوم الناتج عن وحدة الفكر

وهذا يعني أن العلاقات العامة تحقق أهدافها من خلال طريقين متكاملين: أولهما يتخلل شبكات الاتصال الإداري ليدعم وظائفه وأهدافه، وثانيهما تستقل به لتصل إلى أبعاد لا يصل إليها الاتصال الإداري بإمكانياته وأهدافه الخاصة. ومن هنا، كانت أهميتها الخاصة وضرورتها القصوى لكل المنظمات المعاصرة والمستقبلية.

وبناء على ذلك، تتحدد علاقة العلاقات العامة بكل الأنشطة الفنية والإدارية المماثلة لها كالعلاقات الإنسانية أو المختلفة معها كوظيفة اتخاذ القرار، فهي من خلال الطريق المشترك مع الاتصال الإداري تدعم أنشطة كاتخاذ القرار أو التوجيه أو الرقابة أو العلاقات الإنسانية أو التسويق. فلكل نشاط من هذه الأنشطة طبيعته وأهدافه، ولكن العلاقات العامة تستطيع بأساليبها الخاصة أن تدعم هذه الأنشطة جميعها، وتجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية أكبر، ثم أنها من خلال طريقها المستقل، تقوم بوظيفتها الأساسية، التي تدعم بها الصورة الحسنة للمنظمة في مواجهة جماهيرها الداخلية والخارجية، وهي تعتمد في ذلك على أنشطة مستقلة خاصة بها، ولها وسائلها وأساليبها الخاصة.

ويضاف إلى الأساسيات التي تقوم عليها وحدة المفهوم أيضا، ذلك الاتجاه المستقبلي

ومن ثم، فإن وحدة الممارسة والتطبيق هنا تعنى وحدة الأساليب المهنية التى تؤدى بها العلاقات العامة دورها داخل المنظمات وخارجها.

ونحن هنا، لا نتكلم عن الممارسات الحالية، لأنها مقيدة بحدود الواقع الذى تتحرك داخله العلاقات العامة الحالية العاجزة عن التطور، وإنما نتكلم عن ممارسات مطورة تستطيع بها أن تتعامل مع الواقع والمستقبل معا، بكيفية تتناسب مع التحديات التى نواجهها ومع وحدة مفاهيمها التى حددناها.

وما نقصده هنا بالممارسات المطورة، أننا لا ندعى استحداث أساليب جديدة تماما، وإنما نؤكد على إمكانية تطوير الأساليب الحالية بالكيفية التى يمكن بها تحقيق الغايات المقصودة. وعلى ذلك، يمكن القول أن وحدة الممارسة والتطبيق تقوم على أربعة أساليب مطورة، وهى: البحث والتنبؤ، والتخطيط الاستراتيجى، والتنفيذ، والتقييم، وهذه الأساليب المطورة يتم استخدامها من خلال خطوات أربع، كما يلى:

- خطوة البحث والتنبؤ:

من المعروف حاليا أن العلاقات العامة تبدأ برامجهما بتوصيف الموقف الذى تواجهه المنظمة بإجراء بحوث فى اتجاهات متعددة تشمل المنظمة وجمهورها والموقف المتأزم بينهما، لتصل إلى إجابة على تساؤلين: أولهما، يتصل بطبيعة

المشكلة التى تواجه المنظمة أو جماهيرها، أو هما معا. وثانيهما، يتصل بالتأكد من أن هذه المشكلة تدخل فى اختصاصات العلاقات العامة وقدراتها. والمفهوم الحالى لهذه الخطوة يقتصر على البحث ويتعامل مع المواقف الطارئة والحالية التى تواجه المنظمة وجمهورها، بهدف تقديم علاج مسكن للحالة المرضية التى تواجهها.

ولكن هذا التعامل مع الواقع لن يكون كافيا فى إطار الاتجاه المستقبلى للمنظمات المعاصرة نحو الإدارة الاستراتيجية التى تقوم على التخطيط الاستراتيجى لعشر سنوات أو خمس عشرة سنة قادمة، والتى تتعامل من خلاله مع بيئات غامضة وقلقة. ومن ثم، يكون على العلاقات العامة أن تستحدث أساليب للتنبؤ تتوافق مع أساليب البحث الحالية، لتصنع منها معا أساليب مطورة تستطيع بها الحصول على معلومات عن مواقف حالية واقعية ومواقف مستقبلية احتمالية. ولئن كان المقام هنا لا يتسع لتحليل بعض هذه الأساليب المطورة التى نقصدها، فإن هناك دراسة علمية تناولتها بالتحليل ويمكن الرجوع إليها^(١٣).

- خطوة التخطيط الاستراتيجى:

يمكن أن نعرف التخطيط الاستراتيجى فى العلاقات العامة تعريفا إجرائيا نقول فيه، أنه

والأكثر تأثيراً على المنظمة التي تعمل لها. ويمكن أن تقوم هذه الأساليب على عدد من الحقائق العلمية المتصلة بالجماعات الإنسانية. فمن المعروف أن لكل جماعة إنسانية شخصيتها وتميزها وأهدافها وعلاقاتها المتداخلة والمتكاملة مع الجماعات الأخرى. ويمكن باستخدام المقاييس النفسية والاجتماعية، كمقاييس التقارب والتباعد والتنافر الاجتماعي داخل الجماعات، أن نصل إلى تحديد الأفراد الأكثر تأثيراً داخل كل جماعة منها، وهؤلاء الأفراد يمكن استخدامهم للتأثير على جماعاتهم.

كما أن العلاقات العامة تستطيع من خلال هذه المقاييس أن تضع أولويات لهذه الجماعات الأكثر أهمية والأكثر تأثيراً على مصالح المنظمة، بحسب الأهمية النسبية لكل جماعة منها، لتختار من بينها بحسب طبيعة الحالات التي تواجهها، وبحسب الخطوة التي توضعها، وبحسب الإمكانيات المادية والفنية المتاحة لها في منظمة معينة.

٢ - أن تتوفر للعلاقات العامة القدرة على توفير استراتيجيات الإقناع المستحدثة واستخدامها. فإذا كانت أساليب الإقناع المستخدمة حالياً في العلاقات العامة صالحة لتنفيذ خطط تكتيكية فلا بد أن توجد أساليب أخرى للإقناع، يمكن أن تنفذ بها خطط استراتيجية قادرة على تحقيق الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة.

عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة وذات طبيعة خاصة، تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي في منظمة معينة، لتحقيق غايات متكاملة تخدم الرسالة المستقبلية للمنظمة وتدعمها. والعلاقات العامة، بهذا التخطيط الاستراتيجي، تتعامل مع الواقع والمستقبل معاً. ويمثل التخطيط الحالي أحد خطوات هذا التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة، والذي يعتبر بدوره خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة (١٤).

والعلاقات العامة تصبح بهذا التخطيط الاستراتيجي وظيفة من وظائف الإدارة العليا لأول مرة في تاريخها، حيث ينطبق اسمها على مسماها، وهي وإن كانت لها طبيعتها وأساليبها، إلا أنها من خلال تطوير هذه الأساليب، تستطيع أن تحتل مكانتها، لتشكل عنصراً أساسياً في الإدارة الاستراتيجية وخطوة أساسية في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة كلها.

- خطوة التنفيذ :

ويقصد بهذه الخطوة تنفيذ برامج التخطيط الاستراتيجي. وهذه الخطوة يحكمها توفر أساليب مستحدثة تتماشى مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي. وهي تتمثل فيما يأتي:

١ - أن تتوفر للعلاقات العامة أساليب تعطيها القدرة على تحديد الجماعات الأكثر أهمية

ولقد انتهت الدراسات العلمية في مجال الإقناع إلى عدد من النتائج التي يمكن الاستفادة منها حالياً مع الأخذ في الاعتبار إمكانية تطويرها مستقبلياً. ولعل أهمها ثلاث نظريات أساسية، يطلق عليها الباحثون مصطلح الاستراتيجيات المستقبلية للإقناع، وهي: الاستراتيجية الديناميكية النفسية، والاستراتيجية الثقافية الاجتماعية، واستراتيجية بناء المعاني (١٥).

٣ - أن يتوفر للعلاقات العامة القدرة على امتلاك الوسائل التقنية المتطورة واستخدامها. فقد انتهت ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إلى أساليب ووسائل اتصالية متطورة وقادرة على التأثير العميق والبعيد المدى والواسع الانتشار، بما تملكه من قدرات على تشكيل المعاني والقيم والتقاليد. وسوف يكون للارتباط بين نتائج هذه الثورة ونتائج التطورات المستقبلية في المنظمات المعاصرة انعكاسات واسعة على الإنتاج والخدمات والجمهير، وهذه الانعكاسات سوف تشكل مع المستقبل المهني للعلاقات العامة.

٤ - أن يصبح ممارس العلاقات العامة تقنياً وقادراً على التعامل مع هذه الوسائل التقنية المتطورة. وسوف يتطلب منه ذلك، تنمية قدراته على التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي وزيادة اتجاهه نحو التخصص المهني الدقيق والتخصص

الجماهيري النوعي والأفقي. وسوف تنعكس كل هذه التطورات على فلسفة التعليم في العلاقات العامة، لتتحول من إعداد أفراد مستعدين للمهنة إلى إعداد أفراد قادرين على الدخول في المهنة. وهذا يتطلب درجة عالية من التركيز على كيفية الاستفادة من نتائج هذه الثورة التكنولوجية الهائلة واحتمالاتها المستقبلية (١٦).

وبهذه الأساليب المستحدثة جميعها، يتحدد الاتجاهات المستقبلية لمضمون خطوة التنفيذ في إطار وحدة الممارسة والتطبيق. إنها خطوة تشكّلها كل الخطوات السابقة وتنعكس عليها، وهي خطوة تتطور بها استراتيجيات التنفيذ واتجاهاتها وأساليبها. فلم تعد العشوائية مقبولة في مواجهة تحديات مستقبلية، لا تعترف إلا بالعلم والتخصص والجدية.

- خطوة التقييم :

لم يعد مقبولا كذلك القول أن التقييم أضعف خطوة في العلاقات العامة، وأكثرها تجاهلاً وإهمالاً، لأن أهمية التقييم سوف تتزايد في المستقبل بتزايد الاتجاه نحو تأكيد الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة، وتأكيد النظرة المادية إلى أنشطتها.

ولكي يحتل التقييم هذه المكانة ويتحقق به . هذه الغاية، لابد وأن تتطور أساليبه الحالية بكيفية

د- تحقيق وحدة الالتزام الأدبي والعملی:

يعتبر الالتزام مشكلة أساسية في العلاقات العامة الحالية. فلا التزام بقرارات أو توصيات تصدرها المؤتمرات العلمية، ولا التزام بين الممارسين بالثروات العلمی لمهنتهم، ولا التزام بينهم بأخلاقيات المهنة، ولا التزام بين المنظمات بالممارسة العلمی الصحيحة للعلاقات العامة، وتبدو ساحة العلاقات العامة، وكأن كل شيء فيها يسير على هواه وبلا غاية واضحة أو قاعدة حاكمة.

ومن ثم، فإن تحقيق وحدة الالتزام الأدبي والعملی، تعتبر أساسا هاما من الأسس التي يقوم عليها علاج الخلاف في العلاقات العامة، لأنها تعتبر سباجا يحصى التطبيق من الانحراف، وحصنا يمنع التعدي والاختراق. ولوحدة الالتزام الأدبي والعملی هنا مفهوم واحد يحقق الغاية منها، وهو شيوع التمسك القائم على الاقتناع والإيمان بكل المبادئ والممارسات العلمی الأخلاقية التي تتطلبها الممارسة المهنية الصحيحة للعلاقات العامة، طبقا لما جاء في وحدة المضمون العلمی وما تفرضه من وحدة الفكر ووحدة المفهوم ووحدة الممارسة، كأسس متكاملة قام عليها علاج الخلاف في العلاقات العامة.

ووحدة الالتزام الأدبي والعملی، بهذا المعنى، لها أبعاد كثيرة. فهي تطبق في مواجهة المنظمات

مناسبة. ولقد استطعنا من خلال دراسة لنا أن نحدد هذه الكيفية المناسبة لتطوير أساليب التقويم من خلال ثلاث خطوات أساسية متكاملة: أولاها، تتصل بتطوير المفاهيم الحالية للعلاقات العامة، وقد أوضحت ذلك وحدة المفهوم هنا. وثانيها، تتصل بتحديد الأسس التي يقوم عليها تقويم متطور. وثالثها، تتصل بتوفير نموذج موحد للتقويم، يمكن أن يستخدمه الممارسون في كل مجالات التطبيق (١٧).

ولسنا هنا في مقام يسمح بالتحليل والتفصيل لكل هذه الخطوات، وإنما ذكرناها لتؤكد على إمكانية الوصول إلى أساليب موحدة للتقويم، تحقق الغاية منه بطريقة موحدة وفعالة، وتخلصه مما لصق به من صفات سلبية، وهي صفات لا تتناسب مع مكانته هنا، كإحدى الخطوات المشكلة لوحدة الممارسة والتطبيق.

وبهذه الخطوات الأربع التي تقوم عليها وحدة الممارسة والتطبيق، ويتحقق بها مضمونها، يتأكد لنا أن وحدة الممارسة والتطبيق تقوم على أساليب مطورة وموحدة، وتعتبر بالفعل تعبيرا واقعيا عن وحدة المفهوم الناتج عن وحدة الفكر، ولتصبح هذه الأسس الثلاثة معا معبرة تعبيرا رقيقا عن وحدة المضمون العلمی.

التي تخدمها العلاقات العامة، سواء في نظرتها إليها أو في تطبيقها أو في نوعية الممارسين الذين تستخدمهم أو بعدم التدخل في أنشطة العلاقات العامة بقصد توجيهها وجهة لا تتفق مع الأسس التي تقوم عليها. وليكن لها في علاقتها بالإدارة القانونية والإدارية الصحية بها مثل يحتذى.

وتطبق وحدة الالتزام الأدبي والعملى بهذا المعنى أيضا في مواجهة الممارسين. فهم ملتزمون أدبيا وعمليا تجاه مهنتهم، فلا يمارسون أنشطة خارجة عليها أو تسعى إليها، وهم ملتزمون بكل الأسس الموحدة التي تقوم عليها، وهم ملتزمون تجاه أنفسهم وزملائهم وعملائهم وجماهيرهم ومجتمعاتهم داخل إطار ما يعرف بالأخلاقيات المهنية المتعارف عليها، وهم ملتزمون بالمضمون العلمي الموحد لمهنتهم، وملتزمون بمتابعته، وملتزمون بإحداث التكامل بين العلم والتطبيق بأمانة كاملة.

إن وحدة الالتزام الأدبي والعملى إذا تحققت بهذه المعاني، فإنها تضمن لوحدة الفكر والمفهوم والممارسة استمرارها وبقائها. وتعطى للتكامل بين العلم والتطبيق مفزاه وفاعليته. ولذلك، يكون مهما أن تصبح وحدة الالتزام الأدبي والعملى مادة تدرس ضمن المضمون العلمي الموحد في كليات الإدارة، حتى تدخل ضمن المكونات الأساسية التي تشكل وحدة الفكر عند الدارسين.

ولا شك في أن وضوح الرؤية الناتج عن تحقيق وحدة الفكر والمفهوم والممارسة، والتي تحقق بها العلاقات العامة نضجها وثباتها وكمالها، كمهنة متخصصة لها تميزها واحترامها ومكانتها، سوف يجعل تحقيق وحدة الالتزام بكل معانيها وأبعادها أمرا طبيعيا وتلقائيا، لأنها التزام في مواجهة مهنة لا خلاف عليها ولا انقسام حولها.

رابعا: الاعتبارات التي تحكم نجاح هذا العلاج:

لا لنجاح علاج بدون توفر الظروف المناسبة. والبحوث النظرية بطبيعتها المثالية تحتاج إلى اعتبارات تحكم إمكانية تحقيق نتائجها. وهذا البحث الذي نحن بصدد تناطبق عليه هذه الحقيقة ومن ثم: فإن نتائجنا تحتاج إلى عدد من الاعتبارات التي تحكم إمكانية نجاحها على أرض الواقع. ومن أهمها، ما يلي:

١ - إذا كان المضمون العلمي الموحد الذي يدرس من خلال كليات الإدارة كمصدر وحيد للتدريس وإعداد الممارسين، أساسا لازما يقوم على وحدة المفهوم ويشكل وحدة الفكر، فإنه يمكن أن يتحقق من خلال التراث العلمي الموجود حاليا، بشرط أن يتخلص من الشوائب والسلبات والخلافات، لتبقى منه الأساسيات المشتركة المتفق عليها، وبشرط أن تطور هذه الأساسيات المشتركة، لتصبح قاعدة يبنى عليها علم مستقل

يشعرون أنهم يتتبعون إلى مهنة لها احترامها، وتحتاج إلى ما يحافظ عليها وعليهم، ولن يكون أمامهم في هذه الحالة إلا ما يطبق في المهن المتخصصة الأخرى، مثلاً في نقابة مهنية قوية.

وثانيهما، من خلال التنظيمات المهنية الحالية، والتي سيكون عليها أن تسير التطورات المستحدثة، وإلا فإنها ستواجه الانقراض، ومسايرة التطورات المستحدثة سوف تفرض عليها أن تتحول إلى تنظيم نقابي واحد وقادر وفعال، ولسوف يفرض عليها هذا التحول أن تتسع لتشمل عضويتها كل الممارسين للعلاقات العامة في مجتمعها، وليس بعضهم كما هو حالها الآن. كما سيفرض عليها هذا التحول أن تضع قوانين جديدة ومطورة وقادرة على أن تمنحها ما تحتاج إليه من سلطة قوية تفرض بها دورها الجديد في مواجهة كل المتطلبات اللازمة لنجاحه.

٣- إذا كان ما قيل هنا في هذا البحث، قد يراه البعض رأياً خاصاً يضاف إلى الآراء الفردية التي تزدحم بها ساحة العلاقات العامة، فإننا نرد عليهم ونقول: إن هذه الآراء المتزاحمة تدور جميعها في دائرة الواقع ولا تتجاوزها إلى المستقبل، وهذا الرأي الذي عرضناه هنا، إذا اعتبر كذلك، يدور في دائرة المستقبل ويتجاوز حدود الواقع، وعلى ذلك، فهو ليس رأياً يضاف إلى الآراء المتزاحمة

ومتميز للعلاقات العامة، يكون تعبيراً أميناً عن وحدة المفهوم والممارسة والالتزام، وقادراً على إحداث التكامل مع التطبيق. وهذه كلها مواصفات أساسية لهذا المضمون العلمي الموحد الذي يشكل وحدة الفكر.

٢- إذا كانت وحدة الالتزام الأدبي والعملية أساساً لازماً لكل الأسس السابقة عليها، فإن المثالية والنيات الحسنة ليس لها مكان هنا. فهذه الوحدة ليست شعاراً أجوف أو كلاماً إنشائياً. وإنما هي كغيرها من المبادئ الواقعية، تحتاج إلى من يفرضها بالفعل.

ومن هنا، كانت أهمية وجود نقابة مهنية قوية للعلاقات العامة، شأنها في ذلك شأن المهن المتخصصة الأخرى. فهي التي تستطيع أن تفرض الالتزام على كل الأطراف ذات المصلحة مع العلاقات العامة، سواء كانت جهات علمية أو تطبيقية أو الممارسين أنفسهم.

وإذا كان تصور قيام مثل هذا التنظيم المهني القوي صعباً حتى الآن، فإننا نستطيع هنا أن نقدم تصورين يمكن بواحد منهما أن يقوم هذا التنظيم المهني:

أولهما، من خلال الممارسين الجدد الذين توفرت لهم وحدة الفكر والمفهوم والممارسة والالتزام، فهم بهذه الوحدة المتكاملة سوف

الحالية، ولكنه رأى منفرد يعلم عليها ولا يتدخل أو يتزاحم معها. ثم أنه رأى يحاول أن يصل بهذه الآراء المتزاحمة والمتداخلة والمتصارعة إلى وحدة توفق بينهما، ويجعل من توافقها قوة بناء وقادرة على أن تسهم في التطور ولا تعوقه.

وإذا كان هذا هو هدفنا بالفعل، فإننا نعتبره أساسا للدعوة إلى مؤتمر علمي موسع، تنظمه الجامعات التي بها دراسات متخصصة في العلاقات العامة وتسهم فيه التنظيمات المهنية الحالية، ويدور حول قضية الخلاف في العلاقات العامة وكيفية مواجهته وعلاجه، من خلال رؤية مشتركة ومستقبلية، تكون إطارا لتطوير العلاقات العامة، بالكيفية التي تجعلها قادرة على تحمل مسؤوليتها في مواجهة دورها الاستراتيجي، ولتحل العلاقات العامة بهذا التطوير مكانتها كعلم تطبيقي يقوم على مهنة متخصصة ناضجة، على أن تكون قرارات هذا المؤتمر ملزمة لكل المشتركين فيه.

وأخيرا، ولكن واضحا أن ما توصلنا إليه من نتائج هنا، لا يمثل ضرورة ملحة من وجهة نظرنا وحدنا، وإنما هناك من يشاركنا هذا الإحساس.

ففي دراسة علمية قام بها أحد الباحثين الأمريكيين، ويدعى دوجلاس بيركهيد Douglas Birkhead في بداية الثمانينات من

القرن العشرين، أكد فيها على أن الاستمرار على إعداد الممارسين علميا في الجامعات بالكيفية الحالية خلال السنوات القادمة، سوف يؤدي إلى طرد العلاقات العامة، لأنها سوف تصبح مهنة غير مرغوب في وجودها، لأنها لم تستطع أن تتطور إلى المستوى العلمي للمهن الأخرى الموجودة معها. وهذا يعني أن الأقسام العلمية الجامعية التي تسيّر بطريقة تقليدية ولا تطور مادتها العلمية، سوف تصبح أقساما مختلفة وينبغي التخلص منها.

ويضيف الباحث هنا قوله: أن التطور المقصود للعلاقات العامة ليس قائما على الاعتماد العاجز على العلوم الاجتماعية، كما هو حالها الآن، وإنما هو ذلك التطور القائم على قدراتها الذاتية المتخصصة، والذي يستند على مضمون علمي شامل ومرن، وتنظيم مهني قوى يدعم وجودها في المجتمع (١٨).

وهذا يعني أن ما وصلنا إليه من نتائج في هذا البحث يستجيب لضرورات علمية وتطبيقية ملحة، ليس من وجهة نظرننا فحسب، وإنما أيضا من وجهة نظر أولئك الذين يشعرون بالخطر الذي يهدد مستقبل العلاقات العامة علميا ومهنيا.

وحسبنا هنا أننا خطونا خطوة جادة على الطريق الصحيح، وفتحنا، بهذه الخطوة طاقة أمل.

لا نستطيع القول بأننا وحدنا وبجهدنا المنفرد،
يمكن أن نحقق علاجاً متفقاً عليه بالإجماع.

ومن هنا، كانت دعوتنا إلى بحوث أخرى
تدعم ما توصلنا إليه، ودعوتنا إلى مؤتمر علمي
ينتهي إلى الوفاق حوله ما يمكن أن يحقق هذه
الغاية. ولا بأس هنا من أن تكون النتائج التي
وصلنا إليها إسهاماً في بناء هذا الوفاق، إذا تحقق
للمشاركين في هذا المؤتمر إحساساً مشتركاً
وعميقاً بأهمية المشكلة وبضرورة مواجهتها داخل
إطار من جهد مشترك لتطوير العلاقات العامة
بالكيفية التي تتناسب مع تحديات مستقبلها.

والعلاقات العامة لا ينقصها الباحثون، بقدر
ما ينقصها وحدة الانتماء ووحدة الشعور بالمصير
المشترك، ووحدة العزم والتصميم. وهذه مواصفات
ليست متوافرة الآن، ولكن لا يصعب توافرها..
ونرجو أن يتحقق هذا قبل فوات الأوان.

الدكتور محمد البادي

ويكون على الباحثين أن يتابعوا سيرهم لتحقيق
كل الأمل الذي يصبو إليه أولئك المتحمسون
لعلاقات عامة متطورة وقادرة على أن تلعب
دورها بنجاح لصالح منظماتها ومجتمعاتها.

خامساً: الخلاصة والتوصيات :

لقد بدت قضية الخلاف في العلاقات العامة
أمام الدراسات العلمية مشكلة مزمنة ولا علاج
لها، واستمرت القضية في استفحالها وفي
إنفrazاتها السيئة على المهنة والعاملين بها
والمعاملين معها، وكان لا بد في مواجهتها من
محاولات علمية جادة تسهم في حلها وتلغ
بالعلاقات العامة نحو مستقبل أفضل وأقدر على
التعامل مع تحدياتها.

وكان هذا البحث الذي نحن بصدده إحدى
هذه المحاولات المستهدفة هنا في مواجهة هذه
القضية، ولقد أسهمت نتائجه في وضع تصور
لكيفية علاج هذه القضية بعد توصيفها. لكننا

هوامش الدراسة ومراجعها

١ - انظر من هذه الدراسات ما يلي:

- Bernays, E. "Defining Public Relations". Public Relations Quarterly, Spring, 1978. P. 15.
- Riggs, L. "Present and Future Trends In Public Relations". P. R. Q., Summer, 1982, P. 5.
- Jefkins, F. Public Relations and Management. London: Helm , 1984.
- Howard, W. The Practice of Public Relations. London: Heimann, 2ed edition, 1985.
- Walker, A. "The Evolution of Public Relations According Cutlip and Center". P. R. Q., Summer, 1986. PP. 28 - 31.
- 2- Marston, J. Modern Public Relations. N.Y.: Mc Graw-Hill, 1969. P.5.
- 3- Bernays, E. Op. Cit., P.15.

- 4- Lesly, P. "How The Future Will Shape Public Relations and Vice Versa". P. R. Q., 1981 - 1982. P. 7.
- 5- Jefinis, F. Public Relations. Estover, Plymouth: Macdonald and Evan, 2ed edition, 1984, P. 1.
- 6- White, L. "Bridging The Teacher - Practitioner Gulf". The Public Relations Strategist, Vol. 5, No. 1, Spring 1999. P. 40..

٧- انظر من هذه الدراسات ما يأتي:

- DuBring, A. Human Relations. Boston, Virginia: Reston, 1981. P. 343.
 - Tichy, N. Managing Strategic Change. N. Y.: Wiley, 1983, PP. 391 - 393.
 - Dale, E. Management: Theory and Practice, London: Mc GrawHill, 4th edition, 1986. P. 577.
- ٨- انظر من هذه الدراسات، ما يأتي:
- Bennigson, L. & Others. "Product Liability Manufactures Beware". Harvard Business Review, May-June, 1974. P. 122.
 - Thierauf, R. & Others. Management Principles and Practice. N.Y.: Wiley, 1977. P. 775.
 - Fiur, M. "where Public Relations Is Going". In Bill Canter, Inside Public Relations. N.Y. and London: Longman Inc., 1984. P. 379.
 - Unesco., New Communications Techniques; Research Trends. Paris: Unesco, 1990. P. 36.
 - Lewis, J. "Competitive Alliances Redefine Companies". Management Review, April 1991. P. 14.
 - 9- Cutlip, S. & Center, A. Effective Public Relations. Engleweed Cliffs, N. J: Prentice - Hall, 4th edition, 1971. P. 63.
 - 10- Black, S. & Sharpe, M. Practice Public Relations. Engleweed Cliffs, N. J.: Prentice - Hall, 1983. PP. 3-4.

١١- انظر دراسة لنا بعنوان:

- «مشكلة العلاقة بين الاتصال الإداري والعلاقات العامة». مجلة الإدارة، المجلد ٢٥ العدد الأول، يوليو ١٩٩٢. ص: ٣٣-٤٦.
 - ١٢- انظر دراسة لنا بعنوان: «أهمية الاتجاه نحو تطبيق الموازنة المالية على العلاقات العامة في المنظمات المعاصرة». مجلة الإدارة، المجلد ٢٧ العدد الرابع، إبريل ١٩٩٥. ص: ٤٠-٤٩.
- وانظر أيضاً:

- Heath, R. "Are Focus Groups a Viable Tool For PR. Practitioners To Help Their Companies Establish Responsibility. P. R. Q., Winter, 1987-88. PP. 24-28.

١٣- انظر دراسة لنا بعنوان:

- «مستقبل التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة». مجلة الإدارة، المجلد ٢٨ العدد الرابع، إبريل ١٩٩٦. ص: ٦٥-٦٧.
- ١٤- انظر دراستنا السابقة. ص: ٤٧-٧٢.
- ١٥- يمكن الرجوع إلى تفاصيل هذه الاستراتيجيات في دراستنا السابقة. ص: ٦٧-٦٩.
- 16- Capps, I. "What Technology Really Means For Communications Professionals". P. R. Q, Summer 1993. PP. 2-5.

١٧- انظر هذه الدراسة لنا بعنوان:

- «نحو مواجهة إيجابية مع مشكلة التثقيف في العلاقات العامة». مجلة الإدارة، المجلد ٣١ العدد الأول، يوليو ١٩٩٨. ص: ٥٠. والعدد الثاني، أكتوبر ١٩٩٨. ص: ٤٣.
- 18- Birkhead, A. Avoiding An Academic Fall: A Hard Look At Public Relations" Prospects On Campus. P. O. Q. Spring 1981. PP. 17-19.

الاتجاهات الحديثة فى تدقيق مخاطر الاحتيال والفساد فى ظل تحديات العولمة

د / ايمن فتحى الفبارى

مقدمة:

أظهر الوضع الاقتصادى للعالم فى عام 1998 أن الطريق إلى التنمية المستدامة قد اتخذ منحني غير متوقع، فاقتصاديات جميع الدول المرتبطة ببعضها البعض ارتباطا وثيقا من خلال التدفق الحر لرأس المال الدولى والاقتصاديات الرقمية والتجارة الإلكترونية والإنترنت، وعليه فإن أكبر الدول ليست بمنأى عن الانهيارات الاقتصادية التى تحدث فى كل مكان، وتنشأ المشكلات بسبب عدم وجود أنظمة رقابية كافية، واتخاذ قرارات استثمارية غير سليمة، كذلك عدم القدرة على تقدير المخاطر بطريقة صحيحة، وإجراءات المحاسبة غير الواضحة مثل تنامى عمليات الرسملة فى ظل المنافسة العالمية الشديدة، كذلك مقدرة الأسواق حاليا على استيعاب التغيرات المفاجئة فى الأرباح (Beasli, 1999)، بالإضافة إلى الانفتاح المحدود من قبل الحكومات، وهى أمور غالبا ما تؤدي إلى ظهور الاحتيال،

الذى أصبح مشكلة عالمية تعاني منها الدول الصناعية الكبرى، كما تعاني منها بأضرار أكبر كل من الاقتصاديات النامية والانتقالية حيث يمنع كل من الاحتيال والفساد تلك الاقتصاديات من التصدى لتحديات التنمية الأكثر أهمية، ولا يشجع الاستثمار الأجنبى والمحلى ويضعف الثقة فى المؤسسات العامة ويزيد من تفاقم مشاكل الموازنة وحرمان السلطة التنفيذية من تحصيل الضرائب والرسوم (Brain Atodd, 1999).

وفى دراسة أعدت على 15 مليون حالة احتيال حقيقية بواسطة الجمعية المعتمدة لفحص الاحتيال بالولايات المتحدة (Association of Certified Fraud Examiners) أن الاحتيال يكلف المؤسسات الأمريكية 400 مليار دولار سنويا وبما يعادل هدرا لنحو 6% من الناتج القومى الأمريكى (ACFE, 2000).

ويرى المدقق العام الأسترالى (ASOSAI, 2000) أنه لم يعد من الملائم الاعتماد على أنظمة المؤسسات لمنع وتبصير الاحتيال فى بيئة القطاع العام الحالية وذلك نتيجة الطرق التى تقدم بها الحكومة خدماتها مركزة على البيئة الإلكترونية، واستخدام الإنترنت، وبالتالي فلا بد من توحيد

إدارة مخاطر الاحتيال ضمن إطار عمل
مشترك للمنظمات الحكومية.

وفي ضوء الاهتمام العالمي بمنع الفساد تبني
المنتدى العالمي لمكافحة الفساد الذى عقد فى
هولندا (May, 2001) إصدار وثيقة عن الأمم
المتحدة خاصة بالاتفاقية الشاملة لمكافحة الفساد
(UN-Convention Against Corruption)،
والتي ركزت فى محاورها الرئيسية على تعزيز
معايير النزاهة ومنع الاحتيال (معايير وقائية)
ومعايير التعيين فى الوظائف العامة، كذلك
تحسين السياسات الإدارية، ومنع استغلال
الأشخاص القانونيين بهدف الفساد، بالإضافة
إلى التوعية العامة وحرية الصحافة.

كما بدأت الدول فى إصدار الأدلة والمؤشرات
التي تشير إلى وجود الفساد والاحتيال وعلى
سبيل المثال أصدرت المحكمة الفيدرالية الألمانية
قائمة بالمؤشرات التي تحدد ما يشير إلى الفساد.
كما أصدرت عدة أجهزة رقابية عليا (SAI)
إرشادات لمكافحة الفساد والاحتيال، وأولت
بعضها مهمة محاربة الفساد والاحتيال
الأهمية القصوى مثل هيئة الرقابة العليا فى ألمانيا
(Detlev Sparberg, 2000).

وخلال عدة عقود ظهرت عدة إصدارات
هامة لتدقيق الاحتيال وذلك لمنظمات
وجمعيات مهنية وأكاديميين وصناع للسياسة،
كما صدرت معايير وسياسات هامة لتدقيق
مخاطر الاحتيال منها:

(Accounting Series Release No.19, 1940,
SAS No.53, AICPA, 1988, SAS No.82,
AICPA, 1997, XVI INCOSAI, 1998, IFAC,
Draft, 2000)

والمشكلة

التي تواجه

المدققين حاليا، أن

الاحتيال قد ارتبط

بفرق ذكية من المراء

عندهم دعم، ويستخدمون

التكنولوجيا الحديثة والخبراء

والمستشارين المتخصصين فى التخطيط

لعمليات الاحتيال مستخدمين عامل الوقت

والشروط الاقتصادية كأحد المحاور الهامة لإنجاح

أعمالهم وممارستهم الاحتيالية والتي تنتقل عبر

دول العالم بسرعة عالية فى ظل عولة الاتصالات

والأسواق المالية، الأمر الذى يطرح تساؤلات هامة

عن مدى قدرة الفكر الرقابى على التفاعل مع تلك

التطورات الاحتيالية، ومدى فاعلية تقييم مخاطر

الاحتيال، وكيف يمكن لهذا التقييم أن يؤثر على

عملية تخطيط التدقيق، وأى طرق التدقيق تكون

الأفضل لكشف عمليات الاحتيال وتحديد أبعاده.

لذلك تتبع أهمية ذلك البحث فى أنه بحل

الممارسات الرقابية التي تمت بشأن تدقيق الاحتيال

والفساد فى ضوء تراكمات الفكر الرقابى

والمشاكل التي واجهها المدققون حديثا عند قيامهم

بالتخطيط لعمليات التدقيق بهدف الكشف

عن احتمال التحريف فى البيانات المالية،

فى ظل التطور التنامى لطرق

وأساليب مخاطر الاحتيال،

وذلك من خلال إطار

مقترح لزيادة فاعلية

تدقيق مخاطر

الاحتيال

والفساد.

(1988, XVI INCOSAI) للاحتيال بأنه

أعمال الخداع والاحتيال والإخفاء أو خيانة الثقة، وهي أعمال تستخدم لكسب امتياز من الامتيازات الغير شريفة، وجاءت بسياسات الرقابة على الاحتيال الخاص بالكمونث أن الاحتيال هو عدم الأمانة التي تتضمن فائدة من خلال الخداع أو الوسائل الأخرى (Australian National, 2000-01).

وبعبارة أخرى فإن الاحتيال هو أساسا تعامل غير قانوني بين جهتين تقوم إحداها قصدًا بخداع الأخرى من خلال تقديم خاطئ لاكتساب امتيازات غير مشروعة وغير عادلة. في حين يعنى الفساد Corruption عملا غير قانوني معرنا تعريفا واضحا لا يختلف مظهره إلا قليلا بحسب الاختصاص المميز لكل بلد، لذلك فإن الفساد ظاهرة أكثر اتساعا ومتعددة الطبقات، وتشمل مظاهره العناصر التالية رغم كونها لا تنحصر فيها:

- * الرشوة والسلب.
- * الاحتيال والاختلاس والسرقة.
- * اختلاس الموارد العامة.
- * امتيازات غير مشروعة مقابل مكاسب.
- * سوء استغلال الوظيفة.
- * مجاملة ذوى العلاقة.
- * إصدار قوائم لا تعبر عن قيمتها الحقيقية.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى وضع إطار مقترح لزيادة فاعلية تدقيق مخاطر الاحتيال والفساد، يراعى تراكمات الفكر الرقابي، وتنامي مخاطر الاحتيال في ظل عولمة الأسواق المالية والابتكارات المالية المصاحبة لها، ثورة الاتصالات التي تساعد على انتقالها بين دول العالم بسرعة عالية.

خطة البحث:

في ضوء أهمية البحث والهدف منه، تم تقسيمه إلى الفصول التالية:

الفصل الأول: الأدب المحاسبي وعلاقته بالاحتيال والفساد.

الفصل الثاني: أثر العولمة على تنامي مخاطر الاحتيال والفساد.

الفصل الثالث: مسئولية المدقق عن الاحتيال والفساد.

الفصل الرابع: مقترح لزيادة فاعلية تدقيق

مخاطر الاحتيال والفساد.

الفصل الأول

الأدب المحاسبي وعلاقته

بالاحتيال والفساد

تضمن

تعريف

* محاسبة ضريبية بعيدة عن الحقيقة.

وقد جاء في

* التهرب من الالتزامات الضريبية.

تعريف (CIPFA) أن

الاحتيال هو التحريف

كما ورد في تعريف الاحتيال بأنه أى شكل

من أشكال استعمال السلطة العامة بصورة

لا أخلاقية للحصول على امتياز شخصى

أو خاص وإضلال الأمانة عن طريق الرشوة

أو المحاباة. كما أنه ما يقوم به الموظف العام من

أعمال مخالفة للقواعد بقصد محاباة شخص آخر

مقابل منفعة. ويشمل كل من التعريفين

مصطلحي «أخلاق ومعايير» Ethics Standards

بوصفهما وسيلتان تستعملان لتحديد ما إذا كان

نشاط من الأنشطة يجب وصفه بكونه احتيالا

بالمعنى السلبي الذى نعيده لهذا السلوك.

وقد أشار معيار التدقيق الدولى رقم 11 الصادرة

عن الاتحاد الدولى للمحاسبين (IFAC) إلى أن

الاحتيال عبارة عن مخالفات متعمدة فى عرض

القوائم المالية سواء عن طريق شخص أو أكثر

من إدارة المنشأة أو موظفيها أو جهات أخرى

خارجية، وحدد المعيار حالات الاحتيال التالية:

* تزوير فى المستندات والدفاتر أو تغيير بهما.

* اختلاس الأصول.

* عدم إثبات بعض العمليات بالدفاتر

وتسجيل عمليات وهمية.

* عدم التطبيق السليم للمبادئ والسياسات

المحاسبية.

المقصود للبيانات المالية

والسجلات الأخرى التى يتم القيام بها

لإخفاء اختلاس الأصول وبغرض الحصول

على فائدة (Pickett,1997)، أما (AICPA) فترى

أن الاحتيال هو الخطأ أو الحذف المتعمد فى

البيانات المالية (SAS No.82)، فى حين جاء

بتعريف (HCFA) أن الاحتيال هو الخداع

المقصود أو التحريف الذى يدرك أى

شخص كذبه ولا يعتقد فى صحته، ومع علمه

بأن هذا الخداع قد ينتج عنه فائدة غير مستحقة له

أو لآخرين (Reinstein,1999).

أما المسودة الصادرة عن الاتحاد الدولى

للمحاسبين (IFAC,2000) بشأن مسئولية

المدقق عن الاحتيال والخطأ عند تدقيق

البيانات المالية، فقد أشارت إلى أن الاحتيال هو

فعل متعمد Intentional بواسطة شخص

أو أكثر من الإدارة أو الموظفين

أو أطراف ثالثة ينتج عنه نتائج

خاطئة فى القوائم المالية،

وقد يشمل

الاحتيال

تقارير

فتكون عندما تعتقد الإدارة بأن نظام الرقابة الداخلية يمكن اختراقه. كذلك بالنسبة لاختلاس الأصول فإن الدافع يكون في محدودية الموارد المالية لبعض العاملين، أما الفرصة فتكون عندما يكون هؤلاء العاملين موضع ثقة أو لديهم معرفة بالثغرات التي يتضمنها نظام الرقابة الداخلية.

ويرى (Davia,2000) أن الاحتيال هو الخطأ المتعمد والممارس بسرية من قبل فرد واحد أو أكثر بهدف منع المنشأة أو الغير من الحصول على المعلومات وتوظيفها لمصلحة الشخصية، ويعتبر الاحتيال ثابتاً في حالة إدانته من قبل القضاء، وقد أوضحت نتائج الدراسة التي أجراها الباحث أن 20% من حالات الاحتيال قد تم اكتشافها وأدين من قبل السلطات القضائية، بينما ما يقارب 80% من حالات الاحتيال لم يتم اكتشافها أو التعرف عليها، ولذلك فهو يرى أنه لا يمكن وصف الاحتيال وصفا تفصيليا دقيقا لأن معظم عمليات الاحتيال تتم بصورة خفية، ففرصة المدققين للتعرف على تفاصيل عمليات الاحتيال وبالتالي الوسائل المتاحة للحد منها تكون في حدود القضايا التي تحال إلى القضاء للفصل فيها، أما معظم الحالات التي لم تحال فلا يمكن للمدققين دراستها والتعرف على تفاصيلها وبالتالي اتخاذ الخطوات اللازمة للحد منها.

مالية احتيالية

Fraudulent Financial

Reporting أو اختلاس في

Misappropriation of الأصول

Assets. وأشارت المسودة إلى أن البيانات

الحافظة الناتجة عن التقارير المالية الاحتيالية،

هى بيانات خاطئة متعمدة أو حذف لمبالغ

أو الإنصاح المضلل لمستخدمي القوائم المالية، وقد

يشمل التقرير المالى الاحتيالى ما يلى:

* التفضيل مثل التلاعب أو التزييف أو تغيير السجلات والمستندات التي أعدت منها القوائم المالية.

* التحريف أو الحذف المتعمد للبيانات المالية أو الأحداث أو الصفقات أو غيرها من المعلومات الهامة.

* التلاعب بالمبادئ المحاسبية سواء فى عملية التصنيف أو العرض أو الإنصاح.

وقد أوجدت المسودة علاقة بين الاحتيال وكل من الدافع Motivation والفرصة

الملائمة Perceived Opportunity للقيام به

وأعطت أمثلة على ذلك بأن يكون

الدافع للإدارة فى إصدار تقارير

مالية احتيالية هو الضغط

لتحقيق أرباح غير

متوقعة، أما

الفرصة

الاحتيال

الوظيفي ينقسم إلى
ثلاث عناصر رئيسية
كما يلي:

* الفساد، والذي يتركز في
تضارب المصالح، الرشوة، المنح غير
القانوني، الابتزاز.

* اختلاس الأصول، والذي يتركز في
الأصول النقدية، والمخزون وكافة الأصول.
* البيانات المحتالة، والتي تتركز في
البيانات المالية المحتالة، والبيانات غير المالية
المحتالة.

وللتعرف على التقييمات التي تمت بشأن أدب
محاربة الاحتيال الأكاديمي، يمكن الاستناد إلى
تقسيم الدراسة التي قامت بها لجنة معايير المراجعة
التابعة (AAA) في ديسمبر 2000، حيث تم
تلخيص 25 مقالة، وقام David Landsittel
بتصنيفها طبقاً لبعض المحاور ذات الأهمية

بموضوع الاحتيال، في حين قام الباحث
بإضافة بعض الدراسات الأخرى

ذات العلاقة لإعطاء صورة

أكثر تحديداً عن مشاكل

التدقيق على

الاحتيال

وذلك

أما (Wells,2001) فيرى أن الاحتيال

لا يحدث من فراغ بل لابد من وجود حافز
بالإضافة لوجود فرصة والتي يعني بها ضعف في
نظام الرقابة الداخلية (أو محاولة اختراقه) ومن
العوامل الخاصة بالفرصة هو انفراد أحد
الأشخاص بأكثر من عمل بدلا من وجود أكثر
من شخص.

كما يرى (Wells,2000) أن الاحتيال ينقسم
إلى قسمين، الأول الذي يقوم به الموظفين
العاملين داخل المنشأة، أما الثاني فهو الذي تقوم
به منشأة ضد أفراد، أو أفراد ضد منشأة، أو منشأة
ضد منشأة أخرى، كذلك أفراد ضد أفراد، ويرى
الباحث أن القسم الأول أكثر أهمية ويعتبره
احتياالا وظيفيا Occupational Fraud وقسمه إلى
ثلاث أنواع رئيسية:

* إساءة تخصيص المنفعة، وهي تمثل 80% من
الاحتيال الوظيفي ولكنها الأقل من حيث
التكلفة.

* الفساد وهو أن يتفق موظف مع شخص من
خارج المنشأة للاحتيال على المنشأة.

* الاحتيال في عرض البيانات المالية، وهو
الأعلى من حيث التكلفة ولكنه يمثل 4% مسن
الاحتيال الوظيفي.

وتبعا لتقسيم الجمعية المعتمدة لفحص
الاحتيال بالولايات المتحدة (ACFE,2000) فإن

كما يلي:

١. مدى ملائمة تقييم مخاطر الاحتيال بطريقة منفصلة:

طلب المعيار رقم (SAS No.82) الصادر عن AICPA في عام 1997 تحديد مخاطر الاحتيال بطريقة منفصلة وتوثيقها، والذي جاء نتيجة توصيات الباحثين والممارسين للمهنة، لتكون استراتيجية جديدة في التدقيق تزيد معها احتمالات كشف الاحتيال (Loebbecke, Bining, and Willingham, 1989, Shibano, 1990, Srivastava, Haarrison and Diitta, 1993, and Winter and Sullivan, 1994) بعكس المعيار رقم (SAS No.53) الصادر عن AICPA في عام 1988 الذي طلب تقييم المخاطر بطريقة كلية ولم يطلب صراحة توثيق المخاطر (إلا أنه من المحتمل أن يكون المدققون معتمدون على توثيق أعمالهم ذلك لإثبات أنهم قد أدوا إجراءات التدقيق بطريقة مهنية)، المرتبطة بالبيانات الخاطئة العائدة إلى الاحتيال والخطأ معاً، وقد تطلب

التعديل بالمعيار رقم (SAS No.82) أن يتم تقسيم المخاطر الكلية إلى فرعين الأول مرتبط بالاحتيال والآخر مرتبط بالخطأ، الأمر الذي تطلب من المدققين مراجعة برامجهم التدقيقية وذلك تجاوباً مع عملية فصل مخاطر الاحتيال الذي أثر في زيادة ساعات عملهم، إلا أنه لم يؤثر على طبيعة خطة التدقيق (Hoffman, 1997)، وقد فتش المعيار مجالاً واسعاً لمناقشة تأثير تقييم مخاطر الاحتيال بطريقة منفصلة، فركزت الدراسة التي قام بها Zimbelman, (1997) بخصوص المعيار رقم (SAS No.82) على التقييم المنفصل لمخاطر الاحتيال سيؤدي إلى وقت أطول في دراسة تبعيات الاحتيال وتصميم خطط التدقيق التي تعتبر أكثر أهمية لمخاطر الاحتيال، وتوصلت الدراسة إلى أن تحديد مفهوم منفصل لتقييم مخاطر الاحتيال يتطلب وقتاً طويلاً في التدقيق سواء كانت المخاطر منخفضة أو عالية، كذلك فإنه لا يفضل إجراءات أعمال تدقيق مختلفة باختلاف حجم المخاطر.

وقدم كل من (Knapp & Knapp, 1996) دليلاً عملياً على أن المدققين الذين تم إخبارهم بأن مهمتهم هي تحديد مخاطر الاحتيال قد قدموا تقديرات لمخاطر الاحتيال أكثر من المدققين الذين لم يتم إعطائهم هذه التعليمات.

أما دراسة (Knapp, 2000) فقد اُخبرت تأثير خبرة المدققين ووضوح كيفية تقييم مخاطر التدقيق على فاعلية الإجراءات التحليلية التي يتم اتخاذها لكشف الاحتيال في القوائم المالية، وتوصلت الدراسة إلى أن الإرشادات الواضحة لتقييم مخاطر الاحتيال والتعليمات الواضحة لمدراء التدقيق، قد انعكست إيجاباً على الأداء الرقابي، وفي المقابل فإن كل من (Arens & Loebbecke, 1996) يرى أن تقييم المخاطر بشكل منفصل سوف يزيد تكاليف التدقيق، وخاصة فيما يتعلق بالتكاليف المباشرة لعملية التقييم.

٢. أهم العوامل الدالة على وجود احتيال:

يرى مؤتمر الانكوساي (XVI INCOSAI, 1998) أن احتمال ارتكاب عمليات الاحتيال يزداد في ظل وجود واحد أو أكثر من العوامل التالية:

* الحاجة المحسوسة Perceived need ويكون الدافع إلى الاحتيال غالباً ذا طابع مالي وتحركة الاحتياجات أو رغبة الشخص في ارتكاب الاحتيال.

* الفرصة Opportunity، ويجب أن تتوافر الفرصة لارتكاب الاحتيال ووجود الرقابة الضعيفة يتيح مثل هذه الفرصة.

* المبرر

Rationalization، يبرر

الأشخاص الذين يرتكبون الاحتيال، بأن الحكومة يمكنها استيعاب ذلك.

وحدد المؤتمر بعض المؤشرات الدالة على الاحتيال والتي تختلف باختلاف النشاط موضع التدقيق وذلك كما يلي:

* وجود أدلة على أن الموظف قلق بسبب مشاكل شخصية، وصعوبات مالية.

* ارتفاع ملحوظ في نمط حياة الموظف.

* علاقة وثيقة بين الموردين والموظفين.

* وثائق مشكوك فيها تظهر مبالغ مرتفعة جداً أو متدنية جداً.

* أدلة على غياب وثائق أو تغييرها أو استنساخها.

* أنماط غير معتادة في الادعاءات الانتقادية.

* تعديلات غير موضحة في الجرد

أو موازين المراجعة.

وقد حددت (IFAC, 2000)

عناصر الخطر الخاصة بالبيانات

الخاطئة الناتجة عن

التقارير المالية

الاحتمالية فيما

يلي:

- عجز الإدارة عن تصحيح خلل محدد بنظام الرقابة الداخلية خلال فترة زمنية معينة.

* مؤشرات عن إعادة تنظيم هيكلية للإدارة العليا أو مجلس الإدارة.

* مؤشرات علاقة متوترة بين الإدارة والمدقق الحالى أو السابق والتي تتضمن ما يلى:

- نزاعات متكررة مع المدقق بشأن المحاسبة أو التقارير.

- طلبات غير ممكنة مثل وضع توقيعات زمنية غير مناسبة لإكمال التدقيق أو إصدار التقرير.

- عوائق فيما يتعلق بالاتصال بالمسؤولين أو أطراف خارجية.

- محاولة التأثير على نطاق العمل.

وفيما يتعلق بمخاطر طبيعة التشغيل والاستقرار المالى ترى IFAC أنها تتضمن ما يلى:

* عدم القدرة على توليد فوائض نقدية من التشغيل.

* ضغوط للحصول على رأس مالى إضافي ضرورى للبقاء فى المنافسة.

* بنية تنظيمية فى غاية التعقيد بدون أغراض تجارية واضحة.

* صعوبة فى تحديد المنظمة أو الشخص المسيطر.

* نمو غير عادى فى الأرباح مقارنة مع الشركات فى ذات القطاع.

* خصائص الإدارة وتأثيرها على بيئة الرقابة.

* الظروف الصناعية.

* طبيعة التشغيل والاستقرار المالى.

وفيما يتعلق بخصائص الإدارة وتأثيرها على بيئة الرقابة ترى IFAC أنها تنقسم إلى ما يلى:

* مؤشرات عن دوافع للإدارة للمشاركة فى إصدار تقارير مالية احتيالية والتي تتضمن ما يلى:

- حوافز مادية أو غيرها من الحوافز فى حالة تحقيق أهداف غير عادية سواء ارتبطت بالتشغيل أو الوضع المالى أو تحقيق فوائض نقدية.

- لدى الإدارة اهتمام باتباع وسائل غير شرعية لخفض الالتزامات الضريبية.

* مؤشرات عن عجز الإدارة فى التوصل إلى تقييم ملائم متعلق بالرقابة الداخلية والتي تتضمن ما يلى:

- عدم تبني الإدارة للتقييم والأخلاقيات الصحيحة.

- سيطرة أحد الأفراد أو مجموعة صغيرة على الإدارة.

* حساسية عالية للتغير في معدلات الفائدة.

من الملاك للإدارة

* اعتماد على الدين بشكل غير عادى.

ودور محدود للجنة

* نتائج عكسية على صفقات مميزة.

التدقيق عوامل من شأنها

وقد قام كل من (Loebbeck, Eining, and

التحفيز على الاحتيال.

Willingham, 1989) باستطلاع آراء شركاء

ويرى (Wells, 2001) أن هناك

KPMG الذين لهم خبرات كبيرة في تدقيق

بعض العوامل التي تساعد على فهم فكر

عمليات الاحتيال واختلاس الأصول، وذلك من

الاحتيال، والتي منها:

خلال نموذج افترض أن الاحتيال المالى هو وظيفة

* مدى النمو في حسابات المدينين، بالإضافة

لها تحفيز إدارى، وقد توصلت الدراسة إلى أن

لتطور معدل دورانهم.

أهم عوامل الاحتيال هو انفراد أحد الأشخاص

* مدى اعتماد الشركة على حسابات المدينين

أو مجموعة صغيرة بالعمل، كذلك ضعف نظم

عند التفاوض على عمليات التمويل.

الرقابة الداخلية، كما توصلت الدراسة إلى أن من

* معدل نمو للمدينين أسرع من المبيعات.

العوامل المحفزة على الاحتيال انخفاض الأرباح

* انخفاض تكاليف الشحن مقارنة بالمبيعات.

والتأكيد على ذلك، وضعف الأداء المؤسسى،

* مبيعات ضخمة غير معتادة في نهاية الفترة،

كذلك تجميع الصفقات عند شخص وصعوبة

مقابل تراجعها في بداية الفترة التالية.

تدقيقها، إدارة تتسم بالكذب والغش، كذلك

* مدى أهمية بند المخزون بالميزانية،

المواقف العدائية من التقارير المالية، كما أوضحت

والتعديلات الهامة التي تمت عليه أثناء الفترة.

الدراسة أن التقارير المالية الاحتيالية كانت أكثر

* معدل زيادة بند المخزون بالنسبة لباقي

في القطاع العام، وأنها تركزت فى قطاعات

بنود الميزانية.

الصناعة والنقل والتكنولوجيا.

* استخدام مزيج من الطرق

أما كل من (Dechow, Sloan, and Sweeney,

لتقييم المخزون.

1996) فقد ركزوا على بعض العوامل المرتبطة

فى حين يرى كل من

بعمليات التمويل، مثل تجنب اشتراطات تفيد فى

(Sandra,

خدمة الدين، التعاقد على تمويل مرتفع بتكلفة

Whittington

منخفضة. كذلك اعتبروا أن وجود رقابة محدودة

and

مختارة بطريقة عشوائية خلال الفترة من 1987

حتى 1997، تبين ما يلي (Mark, 1999):

* الشركات المثالية للاحتيال تكون أصولها بحدود 100 مليون دولار أمريكي ودخلها السنوي بحدود 175 ألف دولار.

* أن 25% من تلك الشركات لم تكن تملك لجان تدقيق Audit Committees .

* أن 40% من تلك الشركات وجد أن هناك علاقات عائلية بين المدراء وبعض الموظفين.

* أن 20% من تلك الشركات كان بها موظفين محتفظين بوظائف غير ملائمة.

٤. هل يمكن للمدقق أن يعتمد على نظام الرقابة الداخلية في حالة وجود العوامل الخاصة بالاحتيال؟

في دراسة (Caplan, 1999) اعتبر الباحث أن أنظمة الرقابة الداخلية هي أحد العوامل المحددة لمخاطر الاحتيال، وأنه في حالة ضعف النظام فإن المدقق يتوقع وجود أخطاء كثيرة، وبالتالي لا يمكن التمييز ما بين الأخطاء والاحتيال، وبالتالي لا يمكن استنتاج دليل تدقيق على وجود الاحتيال.

٥. كيف يمكن للمهنة أن ترتقى بين المدققين لكشف مخاطر الاحتيال؟

يرى (Braun, 2000) أنه يمكن تخفيض وقت اكتشاف الاحتيال المالي عن طريق التدريب العملي على جمع أدلة عن حالات

Landsittel, 2001)

ومن خلال دراسة تم

إجرائها باشتراك بعض

الموظفين من مكاتب التدقيق

الكبرى، أنه على الرغم من الالتزام

بالمعيار (SAS No. 82) بشأن تدقيق الاحتيال

في البيانات المالية إلا أن هناك اختلافا بين

الشركات في شأن توقيت تقييم خطر الاحتيال،

وطريقة تقييم خطر الاحتيال.

٣. مدى إمكانية وضع نموذج يتضمن مؤشرات للاحتيال؛

في دراسة قام بها (Bell and Carcello, 2000)

لوضع نمودجا مطورا لتوقع الاحتيال المالي، اعتمد

الباحثان على حالات عملية مأخوذة من KPMG

بلغت 77 حالة احتيال، 305 حالة لا يوجد بها

احتيال، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل

المؤثرة في النمودج هي البيئة الرقابية الضعيفة،

النمو السريع مع تناقص معدلات الربحية

والتأكيد غير المبرر على توقع انخفاض

الأرباح، بالإضافة إلى وجود إدارة

مراوغة وغشاشة.

وفي دراسة (COSO,

1997) على 300 حالة

احتيال نفطى

200 شركة

احتيال في زمن محدد Time Pressure.

أما (Hoffman and Patton, 1997) فقد ناقش مدى تأثير المدققين بالمعلومات غير ذات الصلة بموضوع الاحتيال وبناء رأيهم في ضوء تلك المعلومات، وكيف يمكن التخفيف من ذلك الأثر حتى يمكن التوصل إلى المخاطر الحقيقية المرتبطة بالاحتيال.

كما أنه بتحديد وحل المشاكل التي تصادف المدققين عند محاولتهم إثبات الاحتيال يمكن تطوير أداء المدققين، وفي هذا المجال يرى كل من (Mark, Joseph and Dana, 2000) وذلك من خلال دراسة اعتمدت على بيانات احتيالية من تقارير مالية خلال الفترة من عام 1987 وحتى صام 1997 أن أهم المشاكل المرتبطة بإثبات الاحتيال تتركز بما يلي:

* الفشل في تجميع أدلة كافية.

* نقص العناية المهنية الواجبة.

* نقص الشك المهني الملائم Professional

Skepticism.

* سوء فهم لاستخدام المبادئ المحاسبية

المتعارف عليها.

* نقص التخطيط لعمليات التدقيق.

* زيادة الاعتماد على الاستعلام كدليل.

* الفشل في الحصول على أدلة كافية لدعم

نتائج الإدارة.

* زيادة

الاعتماد على التدقيق

الداخلي.

* الفشل في كشف العلاقة

مع الأطراف ذات العلاقة.

* نقص الاستقلالية (بسبب عمل المدقق

طبقاً لإرادة الإدارة).

* نقص الإشراف المهني وعدم استخدام

أوراق العمل الصحيحة.

ومن العوامل الهامة في تطوير أداء المدققين هو

ضرورة معرفة التعامل مع سيكولوجية المحتالين،

كذلك تطوير مهارات البحث عن الاحتيال

(James, 2000) Ferreting out Fraud، ويسرى

أنه من الضروري للمدقق تعلم

الاستعلام أو الاستجواب المرتبط

بالاحتيال (Fraud Assessment Questioning)،

وهي طريقة مستخدمة لاستجواب المستويات

الوظيفية المستولة التي لديها فرصة أكبر

للاحتيال، ويبدأ العمل بملاحظة

بسيطة في نظام الرقابة الداخلية

أو شكوى خارجية بشأن

أعمال ذات علاقة

بالشركة، ويرتكز

ذلك المنهج

(F A Q)

المالية، وقد توصلت الدراسة إلى أن التحليل المالي يمكن أن يعطى إشارات تحذيرية دقيقة عن الاحتيال في حال وجوده. إلا أن، (Hassell, 1994) يرى أن العلاقة بين المحللين الماليين والإدارة يمكن أن تحد من مقدرة التحليل المالي على التنبؤ بالاحتيال.

ويرى الباحث أن الدراسات والبحوث الممتدة خلال الفترة من عام 1988 (SAS, 53) وحتى عام 2000 (IFAC, 2000) قد خلصت إلى نتائج هامة تولد معها استراتيجية جديدة لتدقيق الاحتيال تركز محاورها الأساسية فيما يلي:

* إن الاحتيال لا يكون بدون الدافع والفرصة الملائمة وهي من العوامل الهامة التي يجب أن يركز عليها المدقق.

* إن الاحتيال نوعان الأول يقوم به العاملون داخل الشركة (الاحتيال الوظيفي) والثاني يكون بين أفراد بالشركة وجهة خارجية، الأمر الذي يجب أن يوليه المدقق الأهمية المناسبة في ضوء العناصر الثلاث الرئيسية (الفساد واختلاس الأصول والبيانات المحتالة).

* تعتمد عملية تقييم مخاطر الاحتيال بطريقة منفصلة أحد المحاور الرئيسية التي يجب أن يلتزم بها المدقق ويوليها عناية خاصة وذلك لتأثيرها الإيجابي على التوصل إلى عمليات الاحتيال على الرغم من أنها تزيد من تكلفة عملية التدقيق ككل.

على مجموعتين رئيسيتين، الأولى تركز على الأسئلة العامة المرتبطة بالعمل بشكل عام ويدوره تمهيدا، أما المجموعة الثانية فتركز على أسئلة ذات علاقة بالاحتيال، ويتم ملاحظة ردود الفعل اللفظية واللاشفية ومقارنتها مع المجموعة الأولى.

٦. هل تشكل تقارير الإدارة عن الرقابة ورأى المدقق فيها رادعا لعمليات الاحتيال؟

في دراسة (Hermanson, 2000) والتي تم فيها استطلاع رأي 1350 شخص لهم علاقة بتقارير الرقابة الداخلية من خلال 9 مجموعات، تبين أن الرقابة الداخلية القوية يمكن أن تشكل حماية جوهرية ضد الاحتيال المادي.

٧. هل يمكن للإجراءات التحليلية أن تمنح إشارات تحذيرية عن وجود الاحتيال؟

قام كل من (Calderon and Green, 1994) باختبار استخدام التحليل المالي للتنبؤ (كخطوات تحليلية) بالاحتيال في التقارير

الأمريكية

قدمت رشاوى منذ

عام 1994 بلغت 11 بليون

دولار في التعاقدات الدولية، وما

يقتررب تريليون دولار في سوق

المشتريات السنوى بالبلدان النامية في القرن

العشرين، كما يقدر (هانس، 1998) أنه قد خرج

من روسيا للعالم الخارجى منذ عام 1990 حوالى

خمسین مليار دولار جمعت بصورة غير شرعية،

ويقدر ثروة منظمات المافيا في المصارف

النمساوية بما يقارب 19 مليار دولار.

وتتبع خطورة الاحتيال والفساد حاليا على

المستوى الدولى فى أنه يدار بطريقة مؤسسية

تفوق قوتها وأنشطتها الأعمال الشرعية للدول،

بل وفي بعض الأحيان توظف الشرعية لصالحها،

وبما ساعد على انتقال الاحتيال والفساد وتناميه

دوليا طيبة الاقتصاد العالمى حاليا وأهم ما يميزه

من محاور تالية:

* أن الاقتصاد العالمى أصبح أكثر

تكاملا وعالمية، وبالتالي فإن الدولة

أصبحت تواجه أزمة في

دورها بين عجزها عن

التأثير الفاعل فيما

يجرى عالميا

من

* ضرورة تحديد العوامل الدالة على وجود

الاحتيال التى تختلف باختلاف البيئة والصناعة

والإدارة وخبرة المدقق وفهمه لبيئة التشغيل

ومخاطرها والنظم المحاسبية والمالية والرقابية المطبقة،

ويمكن وضع نماذج ملائمة لتحديد تلك العوامل.

* إن عملية تدقيق الاحتيال لا يمكن أن تتم

بالكفاءة المطلوبة إلا إذا كان هناك تطور مستمر

فى أداء المدقق وبذله للعناية المهنية الملائمة لتطور

أساليب الاحتيال وتناميها فى ظل دعم وسائل

التكنولوجيا الحديثة لها. كما أن البعد

السيكولوجى يعد أحد الأبعاد الهامة للتعامل مع

المحتالين وهو أمر يحتاج إلى دراسة وتدريب

مستمر وذلك لتغير هذا البعد مع تغير الدوافع

والاحتياجات.

الفصل الثانى

أثر العولمة على تنامي مخاطر

الاحتيال والفساد

ارتبط الاحتيال والفساد على المستوى الدولى

بمجموعة من العوامل منها حركة رؤوس الأموال

الضخمة ونشاط الشركات المتعددة الجنسية،

وضعف الشفافية فى إدارة عمليات التحرر

الاقتصادى والخصخصة الواسعة فى العديد من

دول العالم، بالإضافة إلى تنشيط عمليات ضليل

الأموال عبر العالم.

ويقسدر (روبرت، 1997) أن الشركات

الإفراط أو الإغراق التكنولوجي وهو التحدي الأكثر خطورة للدول، فرغم ارتفاع الإنتاجية في العديد من المجالات إلا أن التركيز التكنولوجي الهائل - الذي لن يتوقف - قد خلق مشاكل حادة تتمثل في تقليص فرص العمل في كافة القطاعات دون استثناء، ورغم ازدهار الإنتاجية في قطاعات الصناعة والزراعة والخدمات إلا أنها لم تعد تستوعب العمالة المرحلة من القطاعات الأخرى، بل أصبحت هي الأخرى - تحت وطأة التركيز التكنولوجي العالي في أعمالها - من القطاعات الطاردة للعمالة (Wright, 1998).

* التوسع في أن حركة رؤوس الأموال عبر العالم رغم أنها ليست حديثة تماماً إلا أنها شهدت توسعاً، إن لم يكن انفجاراً في التسعينات وكان ذلك مدفوعاً بالتغيرات الهيكلية المستمرة في الأسواق المالية الدولية، وسياسات الاقتصاد الكلي التي حسنت الأداء الاقتصادي في العديد من الاقتصاديات الناشئة ودخلها أسواق المال الدولية، وأن الفترة من (1990-1996) قد شهدت زيادة كبيرة في التدفقات الرأسمالية الخاصة بزيادة سبعة أضعاف عن تدفقات الفترة (1973-1981) ووصلت قيمة هذه التدفقات في عام 1996 ما يقارب 304 بليون دولار، وهبطت إلى 233 بليون دولار عام 1997 بسبب الأزمة المالية الآسيوية (حشاد، 1998).

وجهة، وعجزها عن التأقلم بنفسها عن هذا الذي يجري من جهة أخرى (البنك الدولي، 1999).

* عولمة الأسواق المالية Financial Markets التي تتم فيها عملية تبادل وتداول وتصفية الديون والأصول النقدية والمالية خارج الحدود الوطنية.

* التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهو التقدم الذي رفع من مستوى المعرفة الفنية المتاحة من ناحية أخرى، كما سهل هذا التطور للباحثين والمخترعين الوصول الأسرع إلى المعرفة، وتسهيل الإنتاج للعديد من السلع والخدمات الأخرى، بالإضافة إلى توفير أوسع للمعرفة عبر وسائط الاتصال (البنك الدولي، 1999)، وفي هذا السياق ظهرت مجالات عمل جديدة مرتبطة بثورة الاتصالات كالتعليم والتدريب عن بعد Distant Training Education، والمكتبات الرقمية الافتراضية Digital Virtual Libraries والتفاوض عن بعد، والتجارة في أسواق رقمية E-Commerce وغيرها.

* البطالة الناتجة عن

* التجارة الإلكترونية أو الرقمنة والتي يبلغ حجمها في الوقت الحالي بين 250-300 مليار دولار، تعنى ببساطة نقل الأموال عن إطارها الجغرافى حيث إطار التنظيم الذى يحكم المؤسسات المالية - خاصة الرقابية - وهنا تظهر مشاكل خاصة بحدود التعامل الرسمى بالنقد الأجنبى، ومن ينظم ويراقب المؤسسات المالية، ودلالة بيانات الدخل القومى، وكيفية تحصيل الضرائب، وما هو دور البنك المركزى، والتعامل مع النشاط الإجرامى العلمى الإلكتروني (استيفن، 1998).

* تنامي الكوادر القادرة على التعامل مع الجاسوسية الصناعية Competitive Intelligence والتي تهتم بالمعلومات عن المنافسين قدر اهتمامهم بالاستراتيجيات التي تعكسها تلك المعلومات، فالذين يعملون فى مجال الجاسوسية الصناعية يركزون على تتبع المعلومات التي يعرفون بخبرتهم أنها سوف تقودهم إلى اكتشاف الأسواق التي يسعى المنافسون للتركيز عليها، والاستراتيجيات التي يسعون لتطبيقها فى هذه الأسواق (Gelb, 1991).

* بنى المنظمات استراتيجيات التحول إلى العالمية والتي تركز على تنمية السوق، والتكامل الأمامى والخلفى والأفقى، واختراق السوق Market Penetration ، وتطوير المنتج والتنويع

الأنقى
والانكماش المؤقت،
والتصفية الجزئية أو الكلية
(David, 1997).

* انتشار ظاهرة توريق الديون
Securitization أى تحويل مطلوبات
المؤسسات (ديون مصرفية) إلى أدوات قابلة
للتداول، وهو تطور مهم أدى إلى توزيع المخاطر
الائتمانية بين عدد كبير من المقرضين وإلى
تخفيض تكاليف التمويل للمقرضين، كما أنه
أتاح للمستثمرين فرص لتعديل مزيج العائد
والمخاطرة لمحافظهم الاستثمارية.

كما شهدت تلك الفترة ظهور
الابتكارات المالية مثل المشتقات المالية
Financial Derivatives وهى عقود أو أدوات
مالية يعتمد أداؤها على تطور أسعار الأسهم
أو أدوات الدين ذات العلاقة، وقد ساهمت ثورة
التكنولوجيا فى تسارع استخدام هذه المشتقات
سواء من خلال زيادة سرعة تحليل
معادلات رياضية معقدة أو من
خلال زيادة المعلومات المتوفرة،

ولهذه المشتقات الآن دور

مهم فى تعديل

هيكـل

المخاطرة

الذي (IMF, 1998) Disintermediation، الأمر الذي
مس آلية السوق، إذ يتم التحول من
عقلية البنوك التجارية المرتكزة على أساس
مخاطر الائتمان فقط إلى عقلية بنوك
الاستثمار المرتكزة على أساس مخاطر السوق،
في حين أن الثالث يتمثل في عمليات الشراء
والاندماج Mergers & Acquisition التي حدثت
وما تزال بين المؤسسات المالية.

ويرى الباحث أنه على الرغم من العولمة قد
وفرت فرصاً للدولة والشركات لزيادة معدلات
نموها إلا أنها ساهمت في زيادة معدلات مخاطر
الاحتيال والفساد وذلك كما يلي:

* أنه في ضوء النمو السريع للاتصالات
وعمليات التحرر المالي التي تمت وما تبعها من
ظهور للابتكارات المالية وما تم من إعادة هيكلة
للخدمات المالية، وتنامي وسائل نقل وتحليل
البيانات بسرعات عالية، وكذلك الاستخدام
الفعال للمهارات والخبرات العالية في مجالات
التكنولوجيا والاقتصاد والإدارة والاستثمار مع
استخدام وسائل جذب عالية، لم تستطع الأجهزة
الرقابية متابعة تلك التطورات السريعة ودراساتها
وتحليلها للتعرف على آثارها، وبالتالي فقد
ظهرت ثغرات رقابية لم يتم السيطرة عليها
(أزمة 1991، BCCI). كما أن بعض المؤسسات
المالية لم تتمكن من دعم نظم الرقابة الداخلية

التي يتعرض لها
المستثمر ومحفظة،
وذلك من خلال السماح له
باستخدام أسلوب التحوط
Hedging لبعض مواقع الاستثمارية،
كما أنها تسمح للآخرين بالمقامرة على
توجهات معينة محتملة لأسعار الأسهم
أو السندات التي تعتمد عليها تلك المشتقات
(غلوب، 1999).

* إعادة هيكلة صناعة الخدمات المالية، وذلك
عن طريق حدوث تغيير محسوس في ثلاث
اتجاهات، الأول خاص بأعمال البنوك وتوسع
أعمالها المصرفية محلياً ودولياً، وأصبحت تؤدي
خدمات مالية لم تكن تقوم بها من قبل، وبخاصة
بعد تخفيف القيود عليها والتي تحد من حرية
نشاطها Deregulation في ضوء عمليات التحرر
المالي التي حدثت. أما الثاني فخاص بدخول
المؤسسات المالية غير المصرفية، مثل شركات
التأمين، وصناديق المعاشات وصناديق
الاستثمار، كمنافس قوى للبنوك
التجارية في مجال الخدمات
التمويلية، مما أدى إلى
تراجع دور البنوك
في مجال
الوساطة

لديها بما يتلاءم مع تلك التطورات، الأمر الذي زادت معه حالات الاحتيال والفساد وخاصة في القطاع المصرفي (أزمة بنك BARINGS, 1995). أما بالنسبة للمصاريف فإنها قد ضاعفت من استخدامها للتكنولوجيا المتقدمة في مواجهة مجرمو الكمبيوتر المسلحون بتكنولوجيا عالية ونواسخ ضوئية وبرمجيات تخطيطية ومراقبة، وما ترتب عليه من زيادة تكلفة تقديم الخدمة، حتى تظل تلك المصارف تتمتع بدرجة مصداقية عالية تمكنها من الاستمرار في أنشطتها (يتم إجراء 20 مليون عملية مراقبة بالمصارف الأمريكية يوميا لحماية المودعين، وذلك بعد أن وصلت تكلفة الاحتيال على تلك المصارف إلى 16 مليار دولارا في السنة الواحدة (Richard, 2000)).

* أن آليات التحرر المالي قد ساعدت على غسيل الأموال Money Laundry والتي تعد أحد المخاطر الجسيمة للعولمة المالية، والمقصود بالغسيل هنا هو محاولة إخفاء المصدر غير الشرعي لتلك الأموال، وقد ساعدت بعض الشركات والأفراد بالدول عن طريق الاحتيال والغش على دخول تلك الأموال واستثمارها مؤقتا في بعض الأدوات المالية، وذلك في ظل الضغوط وغض نظر الحكومات عن تلك الأموال لزيادة حجم الاحتياطات المالية لدفع الديون

الخارجية

وأعبائها وتمويل

عمليات التجارة الخارجية،

تبرز خطورة تلك الأموال ذات

التأثير السلبى على الاقتصاد الكلى،

فيما يلي:

- انتشار الفساد الإدارى فى النظام

المصرفى.

- إضعاف هبة الدولة وتشجيع التهرب من

الخضوع للقوانين.

- تنامي عمليات الاحتيال يشجع

المستثمرين على الدخول فى عمليات غسيل

الأموال وذلك لتحقيق أرباح عالية، وما يترتب

عليه من آثار سلبية واضحة على الاقتصاد

الوطنى.

- انخفاض مستوى الثقة بين الشعب

والجهات المختلفة التى تحارب الاحتيال والفساد،

الأمر الذى يؤثر سلبا وبدرجة كبيرة على

فاعلية الإجراءات المتخذة ضد مكافحة

الاحتيال والفساد.

- تولد شعور عام لدى

العاملين بأن الطريق إلى

التقدم والرفق

يكون من

خلال

الاحتيال (دراسة

Peter Kim & James

.Patterson, 1992)

- تشجيع انتشار الجريمة والفساد

في المجتمع.

الفصل الثالث

مسئولية المطلق عن الاحتيال والفساد

أشار معيار التدقيق الدولي رقم 11 إلى أنه يجب على المدقق أن يأخذ في اعتباره عند التخطيط وأداء عملية التدقيق احتمال وجود تضليل هام في البيانات المالية نتيجة لاحتياال أو خطأ، ويجب عليه أن يستفسر من الإدارة بشأن أى احتياال أو أخطاء جسيمة تكون قد حدثت خلال الفترة وبناء عليه يقوم بتعديل إجراءات التدقيق إذا لزم الأمر. وتناول المعيار العوامل التي تزيد من مخاطر الاحتيال والخطأ وذلك كما يلي:

* مدى نزاهة وكفاءة الإدارة.

* الضغوط غير العادية التي تواجهها المنشأة.

* العمليات غير العادية.

* صعوبة الحصول على أدلة

تدقيق كافية وسليمة.

وتتزايد هذه المخاطر

نتيجة لوجود ضعف

في نظام الرقابة

الداخلية

أو عدم الالتزام بإجراءات الرقابة الموضوعية.

وطلب المعيار من المدقق في حالة ظهور دلائل

تشير إلى احتمال وجود احتياال أو خطأ أن يقيم

أثر ذلك على المعلومات المالية، فإذا ما رأى أن

للاحتياال أو الخطأ أثر هام على المعلومات المالية،

فعلية أن يقوم بإجراءات إضافية أو يعدل من

إجراءات التدقيق على ضوء تقدير ما يلي:

* أنواع الاحتيال أو الخطأ التي قد تحدث.

* المخاطر النسبية الناتجة عن إمكانية حدوثها.

* احتمال وجود تأثير هام للاحتياال أو الخطأ

على المعلومات المالية.

كما ألزم المعيار المدقق بإبلاغ الإدارة دوريا

بنتائج فحصه في الحالات التالية:

* إذا اعتقد بوجود احتياال، بغض النظر عن

تأثير ذلك الاحتيال على المعلومات المالية.

* إذا ثبت له وجود احتياال أو خطأ هام.

وطلب المعيار من المدقق أن يحدد في ضوء

الظروف الشخص المناسب بالمنشأة الذي سيتم

إبلاغه عن احتمال وجود احتياال أو خطأ أو في

حالة وقوعه فعلا. وفي جميع الحالات عليه أن

يأخذ في اعتباره احتمال مشاركة الإدارة العليا

فيه. وعندما يتم الشك في أعلى جهة مسئولة

بالمنشأة، فقد يكون من المناسب الاستعانة

بالاستشارة القانونية لتحديد الإجراءات

الواجب اتباعها.

أما المسودة الصادرة عن الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC, 2000) بشأن مسؤولية المدقق عن الاحتيال، فقد تضمنت ما يلي:

* عند تخطيط عملية التدقيق يجب على المدقق أن يستفسر عن الإدارة Inquiries of Management وذلك لمعرفة مدى إدراك الإدارة لما يلي:

- مقدرة أنظمة المحاسبة والرقابة الداخلية على اكتشاف ومنع الاحتيال.

- إمكانية أن تكون البيانات المالية خاطئة بصفة جوهرية نتيجة الاحتيال.

كذلك على المدقق أن يتأكد أن الإدارة مدركة لأي عمليات احتيال أثرت على الهيئة (المنشأة) أو عمليات احتيال ممكنة، أو أي أخطاء جوهرية تم اكتشافها.

* عند تقييم الخطر المتأصل Inherent Risk وخطر الرقابة طبقاً ISA 400 «تقييم الخطر والرقابة» يجب على المدقق الأخذ بعين الاعتبار خطر البيان الخاطئ الجوهري الناتج عن الخطأ، وما إذا كانت عناصر خطر الاحتيال الموجودة تشير إلى احتمال أما كتابة تقارير احتمالية أو اختلاس أصول. وأنه في ضوء عملية التقييم للمخاطر يجب على المدقق تصميم إجراءات للحصول على تأكيد مناسب بأن البيانات الخاطئة الناتجة عن الاحتيال والتي تعد أساسية للبيانات المالية والمأخوذة إجمالاً قد تم اكتشافها، ويجب

عليه كذلك

التركيز على عناصر

خطر الاحتيال Fraud Risk

Factors التي حدد وجودها.

من المهم أن يقوم المدقق بعمل

استفسارات للإدارة للتحقق من إدراكها

لمخاطر الاحتيال، وأنه توجد أنظمة رقابية لمنع

الاحتيال وذلك في ضوء مسؤوليتها عن إنشاء نظم

رقابة داخلية سليمة وإعداد البيانات المالية، كذلك

على المدقق الإدراك والفهم اللازم لأنظمة

المحاسبة والرقابة الداخلية.

* ضرورة قيام المدقق بإجراء مناقشات مع

المعهود إليهم بالإدارة مثل المديرين عن كفاءة

أنظمة المحاسبة والرقابة الداخلية الموجودة لمنع

واكتشاف الاحتيال ومخاطره شاملة احتيال

الإدارة، كذلك مناقشة أي أمور ذات اهتمام

حكومي وذلك كما يلي:

- طبيعة ومدى تكرار عمليات تقييم الإدارة

لأنظمة المحاسبة والرقابة الموضوعية

لتجنب الاحتيال، وخطر كون

البيانات المالية خاطئة.

- عجز الإدارة عن

مواجهة الضعف

الأساسي في

أنظمة

الرقابة الداخلية.

- استفسارات تتعلق

بنزاهة الإدارة.

* عندما يواجه المدقق ظروف

تشير لبيان خاطئ محتمل للبيانات

المالية ناتج عن الاحتيال ويعتقد باحتمال

تأثيره على البيانات المالية، يجب عليه القيام

بإجراءات إضافية Additional Procedures

لتحديد ما إذا كانت البيانات المالية خاطئة بصفة

جوهرية، وإذا حدد المدقق أن البيان الخطأ هو

نتيجة للاحتيال، فلا بد من تقييم الوضع

التنظيمي للشخص أو الأشخاص المعنيين.

وعندما يكون المدقق غير قادر على أن يبدد الشك

Suspicion بأن البيانات المالية الخاطئة نتيجة

الاحتيال أو الخطأ، يجب عليه الأخذ بعين

الاعتبار (ISA, 700 Auditor's Report on

Financial Statement and ISA 320 "Audit

Materiality").

* يجب على المدقق توثيق عناصر

الاحتيال المحدد وجودها نتيجة عملية

التقييم، ورد فعله حيال تلك

العناصر.

* فيما يتعلق

بإفصاحات

الإدارة،

يجب على المدقق الحصول على إقرارات

خطية Written Representations من

الإدارة عما يلي:

- الإفصاح للمدقق عن جميع الحقائق المتعلقة

بأى عمليات احتيال أو أخرى محتملة.

- أنهم قد اكتشفوا له جميع الحقائق المتعلقة

بأى عمليات احتيال موجودة أو محتملة.

- أن أى بيانات خاطئة غير مصححة هي في

نظر الإدارة غير جوهرية فرديا وإجماليا.

* يجب على المدقق في حالة تحديد بيان

خاطئ جوهرى أو حدد وجود احتيال أو حصل

على دليل يشير إلى احتمال وجود احتيال، إبلاغ

ذلك للمستوى الملائم Appropriate Level من

الإدارة وذلك في زمن قياسي، كذلك إبلاغ

المسؤولين عن البيانات الخاطئة غير المصححة

والتي تعتقد الإدارة بأنها غير جوهرية فرديا،

أو إجماليا. ويعتبر الوقت عامل هام في الإبلاغ،

وذلك لتمكين الإدارة من التصرف المناسب وفقا

لما تقتضيه الضرورة. وتحديد المستوى المناسب من

الإدارة أمر يرجع للحكم المهني للمدقق، ويتأثر

بعدة عوامل مثل طبيعة البيان الخاطئ أو الاحتيال

المحتمل ومقداره ومدى تكراره، وعادة يكون

المستوى الملائم أعلى درجة عن الأشخاص

المشورطين في الاحتيال أو البيان الخاطئ، ويتم

مناقشة الأمر مع الإدارة لمزيد من التحقيق. ويتأثر

الحكم المهني المرتبط بإبلاغ المستوى الإداري المناسب بما يلي:

- رأى المدقق

بأن خطر البيان

الخاطئ الجوهرى الناتج عن

الاحتيال يشير إلى خطر واضح.

- لدى المدقق قلقا واضحا عن

كفاءة ونزاهة الإدارة.

- استفسارات تتعلق بكفاءة الإدارة ونزاهتها.

- احتيال آخر يتج عنه بيان خاطئ أساسى

للبينات المالية.

- بيانات خاطئة جوهرية ناتجة عن الخطأ.

- بيانات خاطئة تشير إلى ضعف واضح فى

نظم الرقابة الداخلية.

- بيانات خاطئة تسبب بيانات مالية خاطئة

مستقبلا.

الفصل الرابع

مقترح لزيادة فاعلية تدقيق مخاطر

الاحتيال والفساد

فى ضوء ما تضمنته الفصول السابقة من

عرض وتحليل لثراكمات الأدب المحاسبى فى

مجال تدقيق مخاطر الاحتيال والفساد وأثر العولمة

على زيادة تلك المخاطر نتيجة الاستخدام

والانتشار السريع لأساليب التكنولوجيا الحديثة

فى مجال الاتصالات والعرض والتحليل

والاستعانة بالخبراء والمستشارين فى ظل تنامي

الابتكارات المالية، فقد تولدت ضغوطا على مهنة

التدقيق لمواجهة مخاطر الاحتيال لتظل المهنة

محافظة على مصداقيتها الموهودة أمام

المستفيدين، لذلك فإن هذا المقترح

سوف يساعد على تنمية

قدرات المدققين على

التعامل مع مخاطر

الاحتيال

المتنامية

* إذا خلص المدقق إلى أنه من غير الممكن

إكمال التدقيق وأنه من الضروري الانسحاب من

المهمة نتيجة بيان خاطئ ناتج عن الاحتيال أو إلى

احتيال محتمل فإنه يجب عليه ما يلي:

- الأخذ بعين الاعتبار المسؤوليات المهنية

والقانونية المطبقة، شاملا ما إذا كان مطلوب

منه كتابة تقرير للأشخاص الذين قاموا بتعيينه

أو السلطات النظامية.

- المناقشة مع المستوى الملائم من الإدارة عن

انسحابه من المهمة وأسبابها.

أما الظروف الاستثنائية التى تطرح تساؤلا

عن مقدرة المدقق على إكمال التدقيق فتتلخص

فيما يلي:

- عدم اتخاذ المنشأة التصرف الإصلاحي

الملائم بشأن الاحتيال الذى يراه ضروريا.

ومخاطر الاحتيال التي تشتت عبر دول العالم مستغلة ثورة الاتصالات والتكنولوجيا العالية والابتكارات المالية الحديثة ذات التقنيات المالية المعقدة.

أولاً: العوامل المرتبطة بالجزء الأول (الإجراءات الملائمة لتطور أساليب الاحتيال):

* يعكس التقييم المنفصل لمخاطر الاحتيال والفساد، أهمية الاستراتيجية الجديدة للتدقيق والتي تركز على كشف مخاطر الاحتيال، ومتابعة التطورات المستخدمة في هذا المجال وخاصة للشركات ذات الحساسية العالية على الانتشار والاستفادة من التطورات التكنولوجية والابتكارات المالية. كما أن عملية التقييم المنفصل لمخاطر الاحتيال سوف تنعكس إيجاباً على خبرات المدققين وتمكنهم خلال فترات وجيزة من تحديد مخاطر الاحتيال بطريقة أكثر دقة، كما أن ذلك التقييم سيكون عاملاً حاسماً في زيادة المعرفة الأكاديمية للطرق والأساليب المستخدمة حالياً في عمليات الاحتيال وكيفية مواجهة ومتابعة الفكر الرقابي لها.

* ضرورة تحديد العوامل المرتبطة بمخاطر الاحتيال التي يمكن أن ينتج عنها تقارير مالية احتيالية أو اختلاس للأصول، على أن يتم ربط تلك العوامل بمدى وجود الحاجة لارتكاب

في ظل مسئولية المدقق عن الاحتيال السارد بالمعيار الدولي رقم 11، والمقترحات التالية له ذلك من خلال التركيز على تنمية مهارات المدققين ليكونوا أكثر تفهماً للقوى التنظيمية والاقتصادية المؤثرة على العملاء والمخاطر والعوامل المرتبطة بها والفرص المتاحة، الأمر الذي يكون حاسماً في ملاحظة صفقات الاحتيال. وقد تم تقسيم المقترح إلى جزئين أساسيين وذلك كما يلي:

الجزء الأول: تحديد بعض الإجراءات الملائمة لتطور أساليب الاحتيال ودخول التكنولوجيا لدعمها والواجب على المدقق مراعاتها عند التصدي لمخاطر الاحتيال والتي يمكن من خلالها الكشف عن تلك المخاطر وتحديد الإجراءات الإضافية الواجب اتباعها، ذلك ضمن عملية الموازنة ما بين الآثار الآنية والمستقبلية وتكلفة عملية التدقيق.

الجزء الثاني: دعم القدرات الفنية للمدقق بما يتلاءم مع تحديات الاقتصاديات الرقمية وذلك حتى يمكنه مواجهة أساليب

- النزاع

الدائم بين الإدارة

والمدقق الخارجي، ووضع

عوائق تحد من إتمام عمله الرقابي.

- عجز الإدارة عن دعم نظم الرقابة

الداخلية ومعالجة الشغرات التي تظهر بها في

الوقت المناسب.

- قيام الإدارة بتحديد أهداف غير واقعية

ولا يمكن تنفيذها في ضوء الإمكانيات المتاحة.

- سيطرة فرد أو مجموعة من الأفراد على

مجلس الإدارة والتحكم في قرارات المجلس

بالمخالفة للنظم والقواعد المعتمدة.

- اهتمام الإدارة بتحقيق صفقات وأعمال

تعارض مع مصلحة المساهمين.

- وجود مخالفات إدارية ومالية من جهات

رقابية مركزية على أعمال وأداء الإدارة.

للمجموعة الرابعة: عوامل مرتبطة بالظروف

الصناعية.

- وجود متطلبات تشريعية أو نظامية

جديدة قد تضعف من الاستقرار

المالي للشركة.

- منافسة عالمية شديدة

ترافقها عدم القدرة

على استمرار

الشركة

الاحتيال وذلك في ظل فرصة ملائمة لارتكاب

ذلك الاحتيال، بالإضافة لوجود تبرير لذلك،

على أن يتم تقسيم تلك العوامل إلى أربع

مجموعات رئيسية:

المجموعة الأولى: عوامل مرتبطة بخصائص

الإدارة وميولها واتجاهاتها والبيئة التي تعمل بها.

المجموعة الثانية: عوامل مرتبطة بهيكل نظم

الرقابة الداخلية.

المجموعة الثالثة: عوامل مرتبطة بتحليل أنشطة

المشروع الرئيسية (التشغيل، التمويل،

الاستثمار).

المجموعة الرابعة: عوامل مرتبطة بالظروف

الصناعية.

ويجب على المدقق أن يعطي الاهتمام الكافي

لتحديد العوامل المرتبطة بكل مجموعة على حدة

وذلك في ضوء الظروف البيئية الخاصة بكل

شركة، وفي هذا المجال يمكن التأكيد على أهم

العوامل الواجب مراعاتها بكل من المجموعتين

الأولى والرابعة باعتبارهما يتضمنان مخاطر قد

تكون جديدة على المدققين، أما بالنسبة

للمجموعتين الثانية والثالثة فهناك خبرة من قبل

المدققين في عوامل الخطر المرتبطة بهما، وذلك

كما يلي:

المجموعة الأولى: عوامل مرتبطة بخصائص

الإدارة وميولها واتجاهاتها والبيئة التي تعمل بها.

مرتبط بدرجة أهمية العوامل وذلك لتحديد معدل فاعلية الاحتيال (FER).

* في ضوء تشعب عمليات الاحتيال وتنامي مخاطرها، فإنه لا بد أن تتحمل الإدارة مسئوليتها باعتبارها تملك السلطة لتعديل البيانات المالية، وذلك عن طريق تقديم تأكيدات خطية للمدقق بأنها قد أفصحت له عن أى عمليات احتيال موجودة أو محتملة تكون قد أثرت على الشركة، وكذا الظروف والحقائق المرتبطة بتلك العمليات، وما قامت باتخاذها من إجراءات عند اكتشاف تلك العمليات. وعلى المدقق فى حالة اكتشاف احتيال، أفصحت عنه الإدارة بأنه غير مؤثر، أو اتخذت إجراءات تصحيحية تعتقد أنها كافية لمنع تكرار ذلك الاحتيال، وكان رأيه مخالفا لرأى الإدارة، أن يقوم بإبلاغ المستوى الإدارى المناسب خلال زمن قياسي، وتحديد المستوى الإدارى المناسب يرجع للحكم المهني للمدقق ويتأثر به عدة عوامل منها طبيعة الاحتيال المحتمل ومقداره ومدى تكراره، والعلاقات بين الأطراف ذات العلاقة.

* فى ظل تعامل الشركات مع أسواق المال العالمية باستخدام شبكة الإنترنت وتنفيذ الكثير من العمليات اليومية عبر تلك الشبكة، وما يحمله ذلك من مخاطر تتعلق بتنفيذ عمليات واستخدام أصول مالية فى غير صالح الشركات

فى ممارسة نشاطها.

- تعرض الصناعة لانخفاض حاد فى طلب العملاء مع ازدياد العجز التجارى.
- تغيرات سريعة فى الصناعة سواء فى التقنيات المستخدمة عالميا أو تغير فى أذواق العملاء.

على أن يتم إعداد نموذج يتضمن جميع العوامل طبقا للمجموعات السابقة وذلك فى ضوء المعرفة الدقيقة بأنشطة الشركة واستراتيجيتها ومدى حساسيتها على التفاعل مع المستجدات العالمية فى مجال الصناعة التى تنتمى إليها، وقدرتها على الاستفادة من الابتكارات المالية العالمية والأطراف ذات العلاقة فى هذا المجال، كذلك ضرورة التعرف على الحالات الاحتمالية التى ظهرت بالشركة وكيفية مواجهة الإدارة لها وفى أى المستويات الإدارية ظهرت، وكيف تم معالجة المشكلة، وهل تم إجراء تعديلات فى النظم الرقابية المطبقة. ويمكن وضع مقياس للنموذج يتكون من 100 نقطة

بتعمد من بعض القائمين على إدارتها بتلك الشركات وبالاتفاق مع آخرين، فمن الضروري أن يكون المدقق على دراية تامة بكيفية التعامل مع تلك الشبكة وحدود التعامل في الأوعية الاستثمارية ومخاطرها وخاصة عند التعامل مع الخيارات Opition، كذلك المواقع التي تحمل التعامل معها مخاطر الاحتيال.

* أثناء تنفيذ عملية التدقيق - في ضوء الخبرة التي يجب أن يكتسبها المدقق للتعامل مع مخاطر الاحتيال - قد يتبين للمدقق ما يشير لاحتمال احتواء البيانات المالية خطأ جوهري ناتج عن الاحتيال، يجب عليه في مثل هذه الظروف أن يعتمد على حكمه بالنسبة لنوع الاحتيال واحتمال حدوثه ومدى تأثيره على البيانات المالية، وفي ضوء ذلك الحكم يقرر عن مدى سلامة الإجراءات الإضافية وما إذا كان سيحتاج إلى دعم فني بواسطة متخصصين خاصة عندما يكون الشك مرتبط بالابتكارات المالية واستخدام التكنولوجيا العالية في عملية الاتصال والإثبات والرقابة. ويجب على المدقق أن يربط بين تلك الإجراءات الإضافية وخطة التدقيق وما إذا كان أحدهما يحتاج إلى تعديل أو إعادة نظر فيها.

* يجب على المدقق التأكد من قدرة المدقق الداخلي - التأهيل العلمي والعملية - على

التعامل مع

مخاطر الاحتيال

وكشفها في ظل امتداد

التكنولوجيا واستغلال

الابتكارات المالية الحديثة، وذلك على

اعتبار أن مخاطر الاحتيال تعد من

المخاطر الكامنة Potential Risk بالشركة والتي

ازدادت أهميتها حالياً وأصبحت تهدد وجود

واستمرار الشركات.

ثانياً: العوامل المرتبطة بالجزء الثاني

(دعم القدرات الفنية للمدقق):

* ضرورة تطوير القدرات المهنية للمدقق في

البحث عن الاحتيال والفساد، وفي هذا المجال يتم

التأكيد على ترسيخ مفهوم التدقيق بنزعة الشك

المهني الملائم عند تخطيط أعمال التدقيق،

حيث لا يفترض المدقق أن الإدارة غير نزيهة،

ولا يفترض النزاهة الغير مشكوك فيها، كذلك

من الأهمية على المدقق ومبادرة منه ودعم

الجهات المركزية عن التدقيق مواكبة

التفاعل مع الإصدارات

والمسودات والمعايير

الوطنية والدولية في

مجال المحاسبة

التي

لتقييم مخاطر الاحتيال بطريقة ذات كفاءة عالية، الأمر الذى سيساعد فى خفض الزمن المحدد لفحص عمليات الاحتيال وجمع الأدلة، وبالتالي خفض زمن عملية التدقيق ككل والذى يؤثر فى تكلفة التدقيق، باعتبارها من المخاوف الرئيسية لشركات التدقيق.

* ضرورة التركيز على تفهم المدقق لطبيعة وعمل النظم المحاسبية والمالية والرقابية المطبقة فى ظل بيئة التشغيل الإلكتروني وخاصة عند اتصالها بنظم أخرى وخدمتها لأنواع عديدة، وفى حال تعذر ذلك على المدقق فمن الضروري إسناد ذلك العمل إلى خبراء لإبداء رأيهم فى تلك النظم ونقاط الضعف والثغرات الرقابية التى بها والتى قد تؤدى إلى حدوث احتيال، ولا يتم إجراء ذلك العمل دوريا وإنما عند حدوث تغيرات جوهرية فى تلك النظم.

النتائج:

أولاً: أن الاحتيال والفساد مشكلة عالمية تعانى منها كافة الدول، وأنها أصبحت تهدد جهود التنمية المستدامة فى تلك الدول وخاصة النامية منها، ولذلك فإن الفكر الرقابى كان أشد حساسية لتلك المشكلة، وظهر الكثير من المقالات والإصدارات لكتاب وجمعيات علمية ومهنية لتضع بعض الأطر اللازمة لزيادة فعالية اكتشاف

يكون لها دورا فى دعم عمليات الرقابة وخاصة تلك التى تتعامل مع الأدوات المالية، بالإضافة إلى التدريب على كيفية تجميع الأدلة الكافية على وجود تحريف فى البيانات المالية أو اختلاس الأصول، وأخيراً فإن التدريب على كشف العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة سواء على مستوى الإدارة أو العاملين أو مع بعضهم أو شركات فى ذات القطاع أو أخرى مرتبطة بعمليات التمويل سيكون له أثر كبير فى تجميع أدلة تقود إلى احتمالات قوية لوجود أعمال احتيال وفساد.

* ضمن أطر عولمة الأسواق المالية وما تستخدمه من أساليب متطورة، فلا بد للمدقق من مواكبة التطورات فى مجال الأدوات والابتكارات المالية الحديثة، وكيفية تعامل معايير المحاسبة الدولية معها، وذلك بدعم مخطط من أجهزة التدقيق العليا والمنظمات العالمية المهتمة بدعم نظم الرقابة ومحاربة الاحتيال والفساد، وذلك كأحد المحاور الأساسية فى تطوير وتهيئة المدقق

وتحديد مخاطر الاحتيال والفساد.

وإبعا: في ظل

ثانياً: تضمنت أطر زيادة فعالية كشف

تنامي مخاطر الاحتيال

الاحتيال والفساد، تحديد المخاطر بطريقة متفصلة:

والفساد فإن مسؤولية المدقق

مع توثيقها، كذلك تحديد بعض العوامل الدالة

تتمد - الإضافة لما ورد بالمعيار

على وجود الاحتيال والتي يجب على المدقق

الدولى رقم 11 - إلى الاستفسار

مراعاتها وذلك في ضوء خبراته العلمية والعملية

والحصول على إقرارات خطية من الإدارة عن

وإدراكه لمخاطر الصناعات والتشغيل والجهة

إدراكها لأى عمليات احتيال أثرت على الشركة

القائمة على تدقيقها، كما تضمنت تلك اقتراح

أو عمليات احتيال ممكنة أو أى أخطاء جوهرية

بعض النماذج الخاصة بتوقع الاحتيال المالى مع

تم اكتشافها كذلك الاستفسار ومناقشة المسؤولين

وضع آلية للتعامل مع سيكولوجية المحتالين

عن إدراكهم لمقدرة نظم المحاسبة والرقابة على

وتطوير مهارات المدقق فى هذا المجال.

اكتشاف وضع الاحتيال، ويعد تحمل الإدارة

ثالثاً: على الرغم من أن العوالة قد وفرت

لمسؤوليتها أمام المدقق عن مخاطر الاحتيال

فرصاً للدول والشركات لزيادة معدلات نموها

والفساد من الأمور الهامة التى تدعم موقف

بفضل سرعة انتقال التكنولوجيا والمبتكرات

المدقق عنه فحصه المتصل لمخاطر الاحتيال

إلا أنها قد زادت فى نفس الوقت من مخاطر

وتضمن له الوصول إلى رأى سليم بشأن مخاطر

انتقال الاحتيال والفساد عبر دول العالم وذلك

الاحتيال والفساد، وبالتالي الإجراءات التالية

بفضل النمو السريع للاتصالات وعمليات

الواجبة عليه اتخاذها.

التحرر المالى وما تبعها من مخاطر خاصة فى

التوصيات:

عمليات غسل الأموال، بالإضافة إلى ظهور

أولاً: إعطاء الاهتمام الكافى

الكثير من الابتكارات المالية ذات التقنيات

لمخاطر الاحتيال والفساد وذلك

العالية، الأمر الذى أفرز الكثير من الثغرات

باتباع استراتيجيات التدقيق

الرقابية نتيجة عدم ملاحقة مهنة التدقيق بأدواتها

التي تركز على

وتقنياتها لتلك التطورات المالية والفنية المتسارعة

التقييم

نتيجة العوالة.

المنفصل

ثالثاً: استخدام المنهج المقترح لزيادة فاعلية تدقيق مخاطر الاحتيال والفساد الذى يركز على جزئين، الأول مرتبط بالإجراءات الواجب على المدقق اتباعها لكشف مخاطر الاحتيال والفساد، أما الجزء الثانى فيركز على كيفية دعم القدرات الفنية للمدقق بما يتلاءم مع مستجدات وأساليب الاحتيال والفساد.

المراجع

- * براين اتودد، الفساد تحد متواصل للتنمية، المجلة الإلكترونية، وكالة الإعلام الأمريكية، 1999.
- * ستيفن ج. كوبرى، النقد الإلكتروني ونهاية الأسواق القومية، (ترجمة عبد الفتاح صبحى)، مجلة الثقافة العالمية، العدد 86، يناير/فبراير 1998.
- * علوم، مستقبل السوق المالى فى الكويت، طموحات محلية ومؤثرات عالمية، المؤتمر العلمى الرابع للاقتصاديين الكويتيين، 1999.
- * روبرت س. ليكن، وباء الفساد الكونى، (ترجمة شهرت العالم)، مجلة الشفافة العالمية، العدد 85، نوفمبر/ديسمبر 1997.
- * نيل حشاد، العلاقات المالية للدول العربية فى القرن الحادى والعشرون، بحث مقدم لمؤتمر «الاقتصاد العربى وتحديات القرن الواحد والعشرون»، القاهرة، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، نوفمبر 1998.
- * هانس بيتر مارتين وهارولد شومان، فح العولمة

لمخاطر الاحتيال والفساد وتحديد العوامل المرتبطة بها وفقاً للمنهج المقترح والمركز على تقسيمها إلى أربع مجموعات رئيسية، الأمر الذى سوف يتيح متابعة للتطورات المتنامية فى أساليب الاحتيال والفساد والتى تركز على منظومة متكاملة من التكنولوجيا ووسائل الاتصال فائقة السرعة والمستشارين والخبراء وكيفية استغلال المبتكرات المالية.

ثانياً: ضرورة اهتمام المنظمات المهنية والجمعيات العلمية والدولة بشكل عام بتطوير القدرات المهنية للمدققين وتوفير أساليب الدعم التقنى اللازم أثناء تنفيذ أعمال التدقيق الخاصة بالاحتيال والفساد - خاصة فى المشاريع التنموية الضخمة التى تتبناها الدولة - والتى تعد الضمان الأكيد لكشف الأساليب المبتكرة للاحتيال والفساد والتى أتاحت العولمة لهما الانتشار السريع بين الدول، وبالتالى أصبحت تشكل تهديداً كبيراً لمرتكزات التنمية المستدامة بتلك الدول.

Misstatements

(ترجمة عدنان عباس)، الكويت، سلسلة عالم المعرفة،

Indicative of Potential

العدد 238، 1998.

Fraudulent

Financial

* Accounting Series Release No. 19. In the

Reporting,

Accounting,

Matter of Mckesson & Robbins, Inc., SEC, 1940.

Organizations and Aociety, 2000.

* American Institute of Certified Public

* Calderon, T.F., and B., Green, Analysts

Accountants, The Auditor's Responsibility to

Forecasts an Exogenous Risk Indicator in

Detect and Report Errors and Irregularities.

Analytical, Auditing Advances in Accounting,

Statement on Auditing Standards No. 53,

1994.

AICPA, 1988.

* Caplan, d., Intrnal Controls and the

* -----' Consideration of

Detection of Management Fraud, Journal of

Fraud in a Financial Statement Audit, Statement

Accounting Research, 37, Spring, 1999.

on Auditing Standards No.82, AICPA, 1997.

* Davia, Howard R., Accountant Guide To

* Association of Certified Fraud Examiners,

Fraud Detection and Control, Wiley, New York,

Fraud Statistics, www.cfenet.com, 2000.

2000.

* ASOSAI, Assembly and Symposium on

* Dechow, P.M., R.G., Sloan And A.P.

Good Governance, Chiang Mai, 2000.

Sweeney Causes and Consequences of Earnings

* Australian National, Management of Fraud

Manipulation, An Analysis of Firms Subject

Control, Audit Report No. 45 2000-01.

to Enforcement Actions by the SEC,

* Bell, T.B., And J.V. CARCELLO, A

Contemporary

Accounting

Decision Aid for Accessing the likelihood of

Research, 13, spring 1996.

Fraudulent Financial Reporting, Auditing

*

Detlev

Journal practice & theory, 19, spring, 2000.

Sparberg,

* Braun, R.L., The effect of Time Pressure

Fighting

on Auditor Attention to Qualitative Aspects of

Accounting Research, 35, Autumn, 1997.

* Hoffman Vicky, Discussion of the Effects of SAS No. 82 on Auditors Attention to Fraud Factors and Audit Planning Decisions, Journal of Accounting Research, Vol. 35, 1997.

* Ian Marrison, The Second Curve - How To Command New Technologies, New Consumers And New Markets, USA, Institute of the Future, 1996.

* International Federation Accountants, The Auditor's Responsibility to Consider Fraud and Error in an Audit of Financial Statements, IFAC, 2000.

* IMF. World Economic Outlook, 1998.

* James D. Hansen, To Catch a Thief (Employee Fraud) Journal of Accounting, March, 2000.

* Knapp, C.A., and M.C., Knapthe Effects of Experience and Explicit Fraud Risk Assessment in Detecting Fraud with Analytical Procedures, Accounting, Organizations and Society (forthcoming), 2000.

* Loebbecke, J.K., M.M. Eining, and R.R. Willingham, Auditors' Experience with Material Irregularities: Frequency, Nature, and

Corruption and Fraud, International Journal of Government Auditing, 2000.

* Gldstein and Muss, The integration of World Capital Markets, IMF Working Paper No, 93L95, Washington 1993, IMF; international Capital Markets, Developments, Prospects and Key Policy Issues, World Economic and Financial Surveys, Washington, August, 1995.

* Hassell, J.m., An Academic perspective on Analysts Forecasts as Exogenous Risk Indicators in Analytical Auditing, Advances in Accounting, 12, 1994.

* Hermanson, h., An Analysis of the Demand for Reporting on Internal Control, Accounting Horizons, 14, September, 2000.

* Hpffman. V.B., and J.M, patton, Accountability, the Dilution Effect, and Conservatism in Auditors, Fraud Judgments, Journal of

for Development,
Washington, 1999.

* Well, Joseph Follow Fraud
to the likely, Journal of Accountancy,
Vol. 191, No. 3, March, 2001.

* Wells, Joseph, Fraud Comes in Many
Shapes and Sizes and it's Growing Faster than
Ever, Journal Accountancy, 2000.

* Wells, Joseph, Why Employees Commit
Fraud (Psychological Factors), Journal
Accountancy, MARCH 2001.

* Wells, Joseph, Ghost Goods: How to Spot
Phantom Inventory, Journal Accountancy,
JUNE 2001.

* XVI INCOSAI, The Role and Experience
of the SAI in Preventing and Detecting Fraud
and Corruption, AUSTRIA, 1998.

* Zimbelman, M.F., The Effects of SAS
No. 82 in Auditor's Attention to Fraud
Risk Factors and Audit Planning.
Journal of Accounting
Research 35,
Supplement,

1997.

Delectability. Auditing a journal of Practice &
Theory 8 Fall. 1989.

* Mark S. Beasley, COSO.S New Fraud
Study: What it Means CPAs. (Committee of
Sponoring Organizations of the Treadway of
the Commission; Fraudulent Financial
Reporting of Public Companies, Journal of
Accountancy, May, 1999.

* Organizing Committee, Global Forum on
Fighting Corruption and on Safeguarding
Integrity, Holland, 2001.

* Pickett, The Internal Auditing Handbook,
Wiley, 1997.

* Richard - Creating Allies in the War
Against Check Fraut - American Bankers
Association - 2000.

* Reinstein A., AICPA Standard Aids in
Detecting Risk Factors for Fraud, No. 82,
Consideration of Fraud a Financial Statement
Audit, Healthcare Financial Management, 1999.

* Sandra W. S., O. Ray Whittington, and David
Landsittel, Fraud Risk Assessment Practices,
Accounting Horizons, Vol. 15, No. 1, 2001.

* World Development Report, Knowledge

مطالعہ الغفرام پبلیکیشنز انشیل

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

أنشئ. بقرار وزير الشؤون الاجتماعية رقم ٤٩ لسنة ١٩٦٨



د. حسين زمزى كاظم
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الإدارية

- * تخطيط وتنسيق السياسات العامة لخدمات التنمية الإدارية فى مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث والتدريب التى تؤدبها الجمعيات وتنمية التعاون الوثيق بينها .
- * نشر الثقافة الإدارية وتنمية وتشجيع الاتصالات بين الجمعيات الأعضاء وبين مراكز ومعاهد البحوث المشتغلة بالتنمية الإدارية .
- * تشجيع وتوثيق التعاون بين الجهود العربية فى مجالات التنمية الإدارية .

الأهداف الاتحاد

اختصاصات الاتحاد

- (١) رسم السياسات والخطط المشتركة والمتعلقة بالتنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء .
- (٢) تقديم المساعدات الفنية فى مجالات التنمية الإدارية للجمعيات الأعضاء بما يحقق أهدافها المشتركة ويؤدى إلى تكامل الجهود وزيادة فعاليتها .
- (٣) تشجيع ونشر المؤلفات والبحوث والدراسات الإدارية .
- (٤) تنظيم وإقامة المؤتمرات والندوات دوريا بهدف توفير اللقاءات المنظمة بين القادات الإدارية لتبادل الآراء وإثراء الفكر الإدارى .
- (٥) حصر وتوثيق القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بمجالات التنمية الإدارية .
- (٦) تنظيم مشاركة وتقبل الجمعيات فى المؤتمرات والهيئات الدولية المعنية بالتنمية الإدارية .
- (٧) عقد بعض البرامج التدريبية فى مجالات الإدارة المختلفة .
- (٨) تقديم المعاونة الفنية فى مجالات الاستثمارات الإدارية والبحوث للدول العربية والافريقية .

اتحاد جمعيات التنمية الإدارية - ٢ شارع الشراوى - القاهرة - الدور الثالث

تليفون : ٣٩٢٢٠٥١ - ٣٩٢٢١٠٠

ص . ب : ١١٥١١٨